

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

الشعبة علوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان

دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في
المؤسسة الاقتصادية
"دراسة حالة مؤسسة ماء معدني سعيدة"

تحت إشراف الأستاذ:

– الدكتور: خراز الأخضر

من إعداد الطالبتين:

– عزايزة حنان

– عمارة زينب

نوقشت واجيزت علينا بتاريخ

أمام اللجنة المكونة من السادة

الدكتور/.....رئيسا

الدكتور/.....مشرف

الدكتور/.....مناقشا



التشكرات

نتقدم بالشكر الخالص مقرونا بجزيل العرفان و الامتتان إلى
أستاذي الفاضل "خراز الأخضر" على ما تفضل به علينا من
إشراف و توجيه و نصح حتى أنجز هذا العمل و لقد كان نعم
الموجه و المعين بعد الله.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر العميق و الامتتان إلى جميع
الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم

الأنبياء و المرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

من ربتي و أنارت دربي و أعاننتي بالصلوات و

الدعوات ، إلى أعلى إنسان في هذا

الوجود أمي الحبيبة .

إلى كل من عمل بكد في سبيلي و علمني ة

أوصلني إلى ما أنا عليه أبي

الكريم أدامه الله لي.

إلى أفراد أسرتي سندي في الدنيا ولا أحصي لهم

فضل

و إلى كل الأصدقاء من دون استثناء.

إلى كل الأساتذة الكرام .إلى كل طلبة السنة الثانية

ماستر تخصص مالية وتجارة دولية دفعة

الإهداء

صلى الله على صاحب الشفاعة، سيدنا محمد
النبي الكريم وعلى آله و أصحابه و من تبعهم
بإحسان إلى يوم الدين.

إلى من كان إسمها أول كلامي و حضنها أول
من احتواني و بدعائها حققت آمالي إلى أحق
الناس بصحبتني أُمي الغالية.

إلى الهرم الذي لم تحركه السنون و الرجل الذي
جعل من نفسه جسرا لأعبر إلى بر الأمان.
إلى من علمني الكبرياء و السمو بمكارم
الأخلاق؛ أبي .

إلى جدتي أطل الله في عمرها و رزقها الصحة.
إلى من كنّ عوناً و سنداً لي أخواتي حفظهن
الله.

إلى صديقاتي و رفيقات دربي دون استثناء.

الصفحة	فهرس المحتويات
-	كلمة شكر
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أو	مقدمة عامة
	الفصل الأول: رأس المال الفكري
08	مقدمة الفصل الأول
09	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
09	المطلب الأول: الجذور التاريخية لرأس المال الفكري
11	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري
17	المطلب الثالث: تصنيف مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية
28	المطلب الرابع: أهمية رأس المال الفكري، خصائص، مداخل دراسته
33	المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه
33	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
38	المطلب الثاني: أهمية و أسباب قياس رأس المال الفكري
41	المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال الفكري
46	المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري
46	المطلب الأول: مبادئ إدارة رأس المال الفكري
47	المطلب الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري
49	المطلب الثالث: أسباب و إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري
51	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي
53	مقدمة الفصل الثاني
54	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي
54	المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

59	المطلب الثاني : مفهوم الذكاء الاقتصادي
62	المطلب الثالث: خصائص الذكاء الاقتصادي و أهميته
65	المطلب الرابع : أهداف الذكاء الاقتصادي
67	المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاقتصادي
67	المطلب الأول : أبعاد الذكاء الاقتصادي
73	المطلب الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي
77	المطلب الثالث : مستويات الذكاء الاقتصادي
79	المطلب الرابع : وظائف الذكاء الاقتصادي
83	المبحث الثالث : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول : أعوان الذكاء الاقتصادي
86	المطلب الثاني : أساليب التحليل في الذكاء الاقتصادي
91	المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الذكاء الاقتصادي
94	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ماء سعيدة
	مقدمة الفصل الثالث
96	المبحث الأول: ماهية مؤسسة ماء معدني سعيدة
97	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
97	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
98	المبحث الثاني: استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية و تحليلها
101	المطلب الأول :منهجية الدراسة الميدانية
101	المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة
102	خلاصة الفصل الثالث
129	الخاتمة العامة
131	الملخص
133	قائمة المصادر و المراجع
134	الملاحق
140	

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد رأس المال البشري حسب عدة باحثين	23
02	أبعاد رأس المال الهيكلي	24
03	الفروق الرئيسية بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	30
04	وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Cohen	82
05	أنواع القياس المقارن	87
06	أفراد العينة حسب متغير الجنس	102
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	103
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	103
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	104
10	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة	105
11	يمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني	106
12	يبين إدخال جميع أفراد العينة (40) ضمن تحليل الثبات ألفا كرونباخ وبدون قيم مفقودة	106
13	يوضح مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه	107
14	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الأول "رأس المال البشري"	107
15	متغيرات البعد الأول للمحور الأول	108
16	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الأول "رأس المال العلاقتي"	109
17	البعد الثاني للمحور الأول المتمثل في رأس المال العلاقتي	110
18	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الأول "رأس المال الهيكلي"	111
19	متغيرات البعد الثالث الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي	113
20	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الثاني "اليقظة الاستراتيجية"	114
21	متغيرات البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الاستراتيجية	115
22	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني "حماية وأمن المعلومات"	116

118	متغيرات البعد الثاني للمحور الثاني المتمثل في حماية وأمن المعلومات	23
119	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني "سياسة التأثير "	24
120	متغيرات البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير	25
121	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الأولى	26
122	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثانية	27
123	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثالثة	28
124	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	29
125	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	30
126	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	31
127	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	32

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
14	تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير الملموس	01
15	نموذج سكانديا لقيمة رأس المال الفكري	02
16	مكونات رأس المال الفكري حسب Brooking	03
17	مكونات رأس المال الفكري حسين عجلان حسن	04
17	مكونات رأس المال الفكري حسب (Seveiby:2001)	05
29	إطار إستراتيجي لخريطة المعرفة	06
33	بطاقة الأداء المتوازن	07
34	تطور الطرق الكيفية القياس رأس المال الفكري	08
46	ظهور الذكاء الاقتصادي في كل من أمريكا و فرنسا حسب L.Favier 1998	09
47	من المراقبة إلى الذكاء الاقتصادي حسب Cohen : 2003	10
52	لماذا الذكاء الاقتصادي	11
53	أبعاد الذكاء الاقتصادي	12
58	مراحل الذكاء الاقتصادي حسب Jakobiak	13
60	مستويات الذكاء الإقتصادي	14
66	مخطط عمل أعوان الذكاء الاقتصادي	15
68	موقع أدوات تحليل SWOT في استراتيجية	16
69	القوى الخمس ل Porter	17
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيذة	18
78	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	19
79	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	20
79	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	21
80	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغيرالمستوى الوظيفي	22
80	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة	23
97	التوزيع الطبيعي (Normal p plot)	24

المقدمة

مقدمة العامة

إن ظهور الثورة المعلوماتية والتكنولوجية غير كثيرة من ملامح المحيط والبيئة الخارجة لمنظمات الأعمال حيث أصبحت أكثر تعقيدا وديناميكية من ذي قبل، وظهر نظام عالمي جديد أصبح فيه عالم المنافسة أمام أبعاد جديدة تتمثل في تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال وتغير قواعد العلاقات الاقتصادية بين المنظمات والدول وأصبحت المعلومات تمثل الركيزة الأساسية لمواجهة المنافسة، وتلاشت الحواجز السياسية والجغرافية وتقاربت الأسواق بفعل التكنولوجيات الحديثة.

إن هاته التطورات فرضت على المنظمات والدول التأقلم والتكيف معها والتجاوب المستمر والدائم مع المحيط حيث أن عمر المنظمات مرتبط بقدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط. وألزمته بتغيير سياساتها وأنماط إدارتها لتتماشى وفق النظام العالمي الذي يعتمد على قدرتها على الحصول على المعلومات ومدى التحكم في إدارتها والسيطرة عليها. إن رهان المنظمات اليوم هو إعادة النظر في آليات عملها من خلال تحويل نشاطاتها وعملياتها لتكون موجهة نحو المعلومة والتكنولوجيات الحديثة بشكل خاص وبناء منظمة معاصرة . وبالتالي تجميع جميع المعلومات التي لها علاقة بنشاط المنظمة والتحكم بها والسيطرة على إدارتها من خلال كيفية استغلالها والاستفادة منها ونشرها وكيفية حمايتها، لكن لا يقتصر عمل المنظمات الحديثة على دور المراقب ومحاولة رصد الفرص والتهديدات بل تتعدى مهمتها إلى إيجاد أساليب هجومية لكي تكون فاعلة ضمن عالم الأعمال عن طريق ممارسة التأثير في بيئتها.

على مدى نصف القرن الماضي إلى يومنا هذا ظهرت العديد من الطرق من أجل مواجهة المنافسة واحتلال الصدارة في ظل تغير أبعاد المنافسة وبروز نظام عالمي جديد يهتم بالمعلومة أكثر فأكثر وتطور هائل في التكنولوجيات الحديثة خاصة في مجال الحواسيب وتقنيات الاتصال الحديثة، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في ظهور العديد من المفاهيم الإدارية التي ساهمت في تقليل حالة عدم التأكد ومواجهة المنافسة بأبعادها المعاصرة كالحذر، المراقبة، اليقظة، وغيرها، إلى أن توجت هاته الإنجازات بالتصريح عن منهج في سنة 1994م في تقرير Marie يعتقد أنه الأصلح للمواجهة في ظل المتغيرات الحديثة وبضم جميع ما ترمي إليه منظمات الأعمال من أساليب هجومية ودفاعية باستخدام المعلومات تحت اسم الذكاء الاقتصادي.

يتضح مما تقدم أن عالم المنافسة أصبح أكثر شراسة. فهو يمتاز بالديناميكية المتسارعة جدا بفضل التكنولوجيات الحديثة التي هي في تطور دائم وباستمرار واعتمادها على المعلومات بشكل كبير، ولإدراك هذا الموقف عمدت المنظمات الحديثة إلى استخدام عدة مناهج وأخرها الذكاء الاقتصادي، سواء تطور التكنولوجيات أو اكتساب المعلومات أو حمايتها يتطلب ذلك وجود كفاءات متخصصة وأشخاص مميزين يتمتعون بقدر عال من المعرفة والذكاء لهم روح المبادرة يمكنهم المبادرة في تطوير التكنولوجيا كما يمكنهم أيضا جمع المعلومات وتحليلها

وإدارتها وحسن استغلالها وحمايتها من كل أخطار السرقة أو الاستيلاء... إلخ وكل ما يقتضيه فعله الصالح المنظمة في ظل الحرب المعلوماتية القائمة. إن هاته الكفاءات البشرية المميزة أطلق عليها الباحثون رأس المال البشري وأصبح يعد أهم عنصر من عناصر منظمات الأعمال بعدما كانت العناصر المادية أكثر أهمية في السابق.

إن رأس المال البشري لا يمكن أن يشكل فرقة إذا لم تكن للمنظمة القدرة على استخدامه والاستفادة منه فيما يخدم مصالحها لذا يعتبر رأس المال البشري مادة خام ويجب على المنظمة اكتشاف طرق الاستفادة منه وإدماجه في العملية التنظيمية لدى المنظمة ليصبح رأس المال التنظيمي حسب Bontis أن حسن استخدام رأس المال البشري للمنظمة لا يسهم في شيء دون وجود رأس مال الهيكلية ورأس مال العلاقات (الزبائن) حيث أن الأول يهتم بكل ما تمتلكه المنظمة من وسائل وأنظمة وبرامج أما الثاني فيساهم في إنشاء روابط جيدة مع جميع المتعاملين مع المنظمة زبائن، موردين، منافسين،... إلخ. ومجموع هاته المفاهيم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات يشكل ما يصطلح عليه رأس المال الفكري أو المعرفي حيث أصبح هذا الأخير من المفاهيم المعاصرة التي تهتم بها العديد من المنظمات وأصبح أحد أهم الممتلكات غير الملموسة لمنظمات الأعمال.

إن منظمات الأعمال الجزائرية يتحتم عليها لا محالة مواكبة التطورات الحاصلة في عالم الأعمال خاصة بعد التطورات الجذرية التي طرأت عليه وظهر مفاهيم جديدة رأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي، إضافة إلى انفتاح الأسواق على بعضها بفعل أنظمة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة .

أولا: إشكالية الدراسة

انطلاقا مما سبق، تجدر الإشارة إلى ضرورة إعطاء منظمات الأعمال خاصة الجزائرية عناية خاصة برأس المال الفكري ووضعها ضمن أولوياتها من أجل مواجهة المنافسة.

ضمن هذا السياق يمكن صياغة إشكالية هاته الدراسة فيما يلي:

– ما دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي لدى مؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة سعيده للمياه المعدنية.

كما تقودنا هذه الإشكالية إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

– ماهي الأسس النظرية لمفهوم رأس المال الفكري؟ وما هي أوجه اختلافه عن رأس المال المادي؟

– كيف تتمكن منظمات الأعمال من قياس رأس مالها الفكري؟

– ما هي الأسس النظرية لمفهوم الذكاء الاقتصادي؟ وما الحدود الفاصلة بينه وبين اليقظة الإستراتيجية؟

– ماهي الحدود الأخلاقية والقانونية لممارسة الذكاء الاقتصادي؟

– هل يمارس الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي فقط؟

-كيف تتمكن المنظمة من تبني نظام للذكاء الاقتصادي ؟ وما شروط نجاحه في المنظمة ؟

-ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين مكونات رأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي ؟

- ثانيا :فرضيات الدراسة

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

الفرضيات الثانوية للفرضية الرئيسية الأولى :

•الفرضية الثانوية 1 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي

•الفرضية الثانوية 2 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي

•الفرضية الثانوية 3 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري على الذكاء الاقتصادي

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :

❖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي

❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي

❖ الفرضية الفرعية الرابعة:يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء

الاقتصادي

ثالثا :دوافع اختيار الموضوع

يرجع اختبار هذا الموضوع لعدة أسباب مختلفة منها ما هو شخصي ومنها ما هو موضوعي هذه الأسباب يمكن

إيجازها فيما يلي:

- افتقار المكتبات الجامعية الوطنية للمراجع في موضوع الذكاء الاقتصادي خاصة باللغة العربية على حد علمي.

- التوافق مع التخصص وميدان البحث الذي تم اختياره.

رابعا : أهداف الدراسة

إن هدفنا من تناول هذا الموضوع محاولة منا لتحقيق الأهداف التالية:

- رسم إطار نظري لمفهوم رأس المال الفكري بمختلف أبعاده.

- تبيان أساليب بناء رأس المال الفكري والحفاظ عليه وكيفية إدارته لدا منظمات الأعمال.

- محاولة إزالة ذلك الغموض واللبس عن مفهوم الذكاء الاقتصادي وتبيان الحدود القانونية والأخلاقية.

- محاولة إبراز أهمية تبني كلا من رأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي لمنظمات الأعمال.

- التوصل إلى مدى مساهمة رأس المال الفكري في تبني ودعم الذكاء الاقتصادي في مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية

خامسا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

إن هاته الدراسة تحتوي على شقين منفصلين ومتراپطين الشق الأول نظري والأخر تطبيقي لهذا يستلزم المزج بين عدة مناهج مختلفة من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

سيتم في الشق الأول من الدراسة الجانب النظري على المنهج الاستقرائي والاستنباطي من خلال إجراء مسح للعديد من المراجع والمصادر المتعلقة بمتغيرات الدراسة الذكاء الاقتصادي ورأس المال الفكري من أجل جمع المادة المعلوماتية بما فيها الجانب التاريخي وجميع ما يتعلق بمتغيرات الدراسة، إضافة إلى الجانب الوصفي التحليلي من خلال التعليق وتفسير.

أما الشق الثاني الجانب التطبيقي سيتم إجراء دراسة ميدانية لمنظمات أعمال حيث أنه أعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية من أجل جمع المعلومات. وسيتم استخدام الإحصائي الوصفي والاستدلالي من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة واكتشاف علاقة المتغيرات ببعضها، وإتباع المنهج الوصفي والتحليلي من أجل وصف عينة الدراسة وكذا وصف النتائج المتوصل إليها وتحليل طبيعة تلك العلاقات المستنتجة.

سادسا: الدراسات السابقة

أولا : الدراسة الخاصة برأس المال الفكري

دراسة فرحاتي (2016/2015) و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة": تناولت هاته الدراسة إطار نظري لرأس المال الفكري (المفهوم، الجذور التاريخية، التطبيق، إلخ)، و كذا التنافسية لدى المنظمات و اقتصاد المعرفة. و قد هدفت إلى محاولة إبراز مدى أهمية رأس المال الفكري في دعم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية و تعزيز موقعها التنافسي في ظل بيئة اقتصادية قائمة على المعرفة باعتبار رأس المال الفكري أحد الوسائل الحديثة التي تركز عليها المنظمات في تطويرها و تنمية قدراتها التنافسية. و قد خلصتها الدراسة إلى النتائج التالية:

- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المنظمات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري و الذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات و الكفاءات البشرية.
- يساهم كل مركب من مركبات رأس المال الفكري سواء رأس المال البشري أو رأس المال الهيكلي أو رأس المال العلاقاتي في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمة الأعمال؛
- رأس المال الفكري تربطه علاقة قوية بالميزة التنافسية حيث أنه كلما كان رأس المال الفكري فعالا كلما زادت المزايا التنافسية المحققة لدى منظمة الأعمال.

ثانيا : الدراسة الخاصة بالذكاء الاقتصادي

دراسة العرابي (2017/2018) و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر الذكاء الاقتصادي على أداء

المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : قطاع الصناعة الإلكترونية – الكهرومنزلية لولاية برج بوعريريج":

كان الهدف من هذه الدراسة تكوين تصور نظري المصطلح الذكاء الاقتصادي (مفهومه، جذوره النظرية، أعمده، .. إلخ)، و إبراز كل ما يتعلق بطريقة تطبيقه و نجاحه على مستوى منظمة الأعمال، مع تسليط الضوء على واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر. وأيضا تضمنت الدراسة تفصيلا لجانب النظري للأداء المؤسسي (مفهوم، مؤشرات قياس، ... إلخ) مع إبراز نموذج بطاقة الأداء المتوازن مثل النموذج المقترح للدراسة التطبيقية التي تمت معالجتها باستخدام النمذجة بطريقة المعادلات البنائية و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الذكاء الاقتصادي يشمل مجموعة من الخطوات المنظمة و الممنهجة و المتسلسلة، التي من شأنها جمع المعلومات و معالجتها و نشرها لاتخاذ القرارات، و يقوم على ثلاثة أعمدة تتفاعل فيما بينها و هي اليقظة الإستراتيجية، حماية المعلومة، و التأثير.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من نماذج قياس الأداء الحديثة التي أثبتت شموليتها لكافة المعايير المالية و غير المالية، كما أنها تستعمل من طرف العديد من المنظمات حسب الدراسات الحديثة.

- يعتبر الذكاء الاقتصادي الوسيلة الأنجع لتحسين أداء المنظمات في بيئة تتميز بعدم التأكد.

- الذكاء الاقتصادي لا يحظى بمكانة هامة في إستراتيجية المنظمات محل الدراسة، بالرغم من أن النتائج أثبتت وجود أثر إيجابي للذكاء الاقتصادي على أداء المنظمات.

سابعا: تقسيمات البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والوصول إلى أهداف الدراسة سيتم اتباع منهجية علمية متسلسلة بدءا بالأطر النظرية المتغيرات الدراسة ثم مناقشة الدراسات السابقة وأخبر استخلاص نتائج من الدراسة الميدانية هذا بإتباع منهجية البحث IMRAD. وسيتم تقسيم الدراسة على هذا النحو إلى ثلاثة فصول الفصلين الأول والثاني بضمان الإطار النظري للرأس المال الفكري والذكاء الاقتصادي، الفصل الثالث فيضم الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول: سيتم خلاله وضع الأطر النظرية لرأس المال الفكري ومحاولة التطرق إلى جميع العناوين البحثية المتعلقة به. حيث أنه سيقسم إلى ثلاث مباحث تضم ماهية، خصائص، وقياس رأس المال الفكري وكيفية بناءه والمحافظة عليه من قبل منظمات الأعمال وإبراز علاقته مع بعض فروع الإدارة الأخرى

الفصل الثاني: سيتم التعرض في هذا الفصل إلى الأطر النظرية للذكاء الاقتصادي، حيث أنه سيتم التطرق إلى جميع العناوين البحثية المتعلقة بالذكاء الاقتصادي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث تضم ماهية، خصائص، أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي إضافة إلى الحدود القانونية والأخلاقية .

الفصل الثالث: خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى المنهجية المتبعة والوسائل والأدوات المستخدمة في الجانب التطبيقي من الدراسة والتعريف بمنظمة الأعمال محل الدراسة. ثم سيجرى عرض مفصل للدراسة الميدانية واستخلاص النتائج وتحليلها ومناقشتها

الفصل الأول: رأس المال الفكري

مقدمة الفصل الأول:

يملك العالم اليوم منظومة إقتصادية جديدة تدار بالتقنية وتتغذى بالمعلومات وتعتمد على المعرفة ، ولقد تحول إلى قرية صغيرة تربط بين أجزاءها نظم المعلومات تسهم في التعامل بسهولة ودقة مع البيانات والمعلومات والمعرفة على اختلاف موضوعاتها الإنسانية والعلمية.

إن هاته التغيرات أجبرت منظمات الأعمال على البحث عن وسيلة تمكنها من التعامل مع الوضع الحالي، وقد ظهر في أواخر القرن الماضي ما يسمى برأس المال الفكري أحد أصول المنظمة غير الملموسة ، والذي له القدرة على إدخال تعديلات جديدة في أعمال المنظمة بما يتلاءم مع طبيعة متغيرات البيئة.

رأس مال الفكري مثل تلك الثروة الأكيدة التي لا يمكن الاستغناء عنها فهو يعكس القدرة على بقاء ونمو المنظمات.

يساهم رأس المال الفكري في الرفع من قيمة منظمات الأعمال، حيث أصبح أساس الرفع من أداء منظمات الأعمال وجوهر نجاحها، وهذا ما أبرز تلك الأهمية التي يحظى بها وجعل الباحثين وحتى أرباب العمل في بحث مستمر عنه.

بناء على ما تقدم سيتم خلال هذا الفصل توضيح الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري وكيفية بنائه، الاستفادة منه، قياسه وكذا الاحتفاظ به لمنظمات الأعمال في ثلاث مباحث تأتي كما يلي:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري .

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري .

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم المعاصرة التي لا زالت في اطار بحث مستمر، و قبل التعرض الى مفهومه وبيان أهميته و خصائصه لابد من تحديد الإطار التاريخي لظهور هذا المفهوم لإزالة الغموض عن المفهوم و اكتشاف تلك الخفيات التي تبنى عليها مفاهيمه لهذا سيعرض هذا المبحث الخلفية التاريخية للمفهوم مع تحديد اطار بناء نظريته.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لرأس المال الفكري

أولاً: الجذور التاريخية لرأس المال الفكري

كانت بداية ظهورها تحديدا في القرن السابع عشر، حيث أكد الاقتصادي Petty فكرة اختلاف نوعية العمالة، و طرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا بالرأس المال البشري . واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، و في عام 1776 أشار Smith كتابه "ثروة الأمم" الى تأثير العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات، و طالب بان تحدد الأجور وفق ما يبذل من وقت و جهد و تكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء مهارتهم.

و أكد الاقتصادي Marshall على أهمية الاستثمار في البشر من خلال مقولته الشهيرة "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" و يتميز بميزة عظيمة هو أن مهارته المعنوية تتجدد مع تغيرات العصر و لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني "اي انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة الذي يطبق على السلع المادية . (الجنابي، 2013، صفحة 154)

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة سنة 1985، في حين لخص اثنان من المحللين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من المنظمات الصغيرة المعتمدة في نشاط أعمالها على العلم، مثل شركة هيوليت بكهارد التي بلغت مبيعاتها السنوية آنذاك 28 مليون دولار، حيث طرحت العلاوة الفكرية على تقويمها للأسهم. (الغزاوي، 2014، صفحة 289)

ظلت الفكرة نائمة بعدها، الى أن ذكر Walter Wriston و هو رئيس لبنك City Group اكبر البنوك الأمريكية، إن بنكه و منظمات أخرى يمتلكون رأس مال فكريا ذا قيمة مالية لا يقيسه المحاسبون . (بلوناس، 2014، صفحة 177)

تعود تطبيقات الأولى لمفهوم رأس المال الفكري الى ستينات القرن الماضي، حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة سنة 1969 من قبل الاقتصادي الشهير Galbraith من اجل توضيح الفجوة بين القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمنظمات.

في حين بدأ الاهتمام به في الثمانينات القرن الماضي و خاصة عندما أدرك المديرون و الاكاديميون و الاستشاريون في أنحاء العالم بان موجودات المنظمات غير الملموسة غالبا ما تكون المحدد الرئيسي لأرباحها (هيجان، 2013، صفحة 48) و في 1980 لاحظ Hiroyuki وجود تباين في أداء منظمات الأعمال اليابانية، و بعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، وأرجعه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل منظمة أعمال من هذه المنظمات ، و مكنته هذه النتيجة من الخروج باستنتاج بان الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد هذه المنظمات، لأنها قابلة لاستخدام المتعدد و المتزامن.

أشار كل من المفرجي و صالح: بان "مفهوم رأس المال الفكري قد برز منذ بداية التسعينات عندما أطلق رالف ستير مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة " رأس المال الفكري " حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية و أهم موجودات المنظمة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد و الموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات و المجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و النقد و الموجودات الثابتة لرأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية و إلى موجودات المنظمة"، و بعدها تم توظيف و توسيع مفهوم رأس المال الفكري من طرف Dracker سنة 1993، وابتداء من ذلك تولت التعاريف ووجهات النظر حول مفهوم رأس المال الفكري. (عادل المفرجي ، احمد علي صالح، 2007، صفحة 111)

انتقل الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري إلى العالم العربي منتصف التسعينات ،فقد تمثل ذلك في عقد العديد من المؤتمرات و الندوات التي عالجت من خلال بعض محاورها رأس المال الفكري. من بين هذه المؤتمرات و الندوات، نذكر على سبيل المثال ندوة "التتمية البشرية صناعة التميز و الريادة" التي تم تنفيذها من قبل مركز الخبرات المهنية للإدارة في القاهرة ، وبهذا يتضح أن موضوع رأس المال الفكري كان ولا زال يحظى باهتمام ملحوظ في العالم ككل.

ثانيا: مبررات نظرية رأس المال الفكري

لقد ركزت الجهود السابقة الذكر بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية خاصة برأس المال الفكري، وقبل استعراض الأدلة النظرية لرأس المال الفكري نقدم مفهوم للنظرية حسب (Theory) يجادل (Willett) ان النظرية هي طريقة لتصوير الحقائق و إدراكها و تنظيم تمثيلها. انه يساعد على تصوير وشرح مجموعة من الملاحظات و المنهجية المتعلقة بالظواهر و السلوكيات المعقدة.

و فيما يلي باستعراض الأدلة نظرية رأس المال الفكري (سعد علي العنري ، احمد علي صالح، 2009، صفحة 164،166)

1- اعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من طرف العديد من الكتاب المعروفين واعتماد عبارة "وكما هو الحال لظهور أغلب النظريات فان هناك العديد من التعاريف لرأس المال الفكري".

2- اتفقت الشركات المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، والمشاركة في اجتماع إدارة رأس المال الفكري و خيراتها على تحديد المفهوم الأساسي لرأس المال الفكري، والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح" .

3- صياغة الفرضيات على النحو التالي:

-أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الملموسات بعدة مرات.

-يعتبر رأس المال الفكري المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

-يمثل المقياس المالي لرأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

-يعد أداة تحليل استراتيجي.

-تراكم المعرفة المكونة لرأس المال الفكري يزيد من إنتاجية المنظمات.

4- حددت مبادئ النظرية بما يلي:

أ - **حركية المفهوم** :أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

ب - **الأداء الواقعي** :تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.

ج -**الالتزام الحقيقي** :الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.

د -**تكامل المقومات** :يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا جوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

هـ -**الفائدة المتعددة** :يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

و - **التقويم والقياس** :توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

قبل التعرض إلى مفاهيم رأس المال الفكري ومناقشتها والبحث عما يميزه عن رأس المال المادي والبحث في مكوناته يجب أن نتوقف عند تسميته فحسب (نجم، 2010، صفحة 118) أن الأوروبيين أكثر ميلا إلى استخدام رأس المال الفكري في أدبياتهم ووثائق وتوجيهات الإتحاد الأوروبي .وأنهم يتحدثون عن اللاملموسات بقدر أقل عندما يتعلق بالأصول والمفاهيم، في حين أن الأمريكيين يميلون لاستخدام مصطلح اللاملموسات وهذا ما نجده في المؤتمرات الثلاث التي عقدت في نيويورك بين (1998-2000) ، كما نجد ذلك في مشروع معهد Brookings الذي أصدره Lev تحت عنوان " اللاملموسات :الإدارة، القياس، والتقارير

" Intangibles:Management,Measurement,and Reporting"عام 2001.

إضافة إلى ما سبق، أفرزت الدراسات مصطلحات مرادفة أخرى مثل رأس مال المعرفة Knowledge Capital وأصول المعرفة Knowledge Assets، الأصول غير ملموسة (أو غير المنظورة) Intangible Assets ، ورأس

المال غير الملموس Intangible Capital وكلها مرادفات لمفهوم رأس المال الفكري (ياسين، 2007، صفحة 214) Intellectual Capital وأشارت Sanchez, Chaminade & Olea أن مصطلح اللاملموسات محاسبي ذو توجه مرتبط بالميزانية، في حين يستخدم رأس المال الفكري أكثر في نطاق الموارد البشرية. ومن وجهة نظر مفاهيمية، حسب رأي Lev: 1997، فإن المصطلحات غير الملموسة، أصول المعرفة ورأس المال الفكري قابلة للتبادل.

على الرغم من أن هذا المجال جديد ومثير للاهتمام، إلا أنه ظهرت فيه العديد من المساهمات. فقد أكدت ندوة عالمية حديثة تجمع أبرز المفكرين والباحثين أن المساهمات النظرية السليمة في هذا المجال غير موجودة إلى حد ما. وعلى الرغم أيضا من أن المساهمات السابقة قد ركزت، ونجحت إلى حد ما في الكشف عن جوانب مثل أهمية إدارة رأس المال الفكري، والاستفادة من رأس المال الفكري فيما يتعلق بخلق القيمة والإبلاغ عن رأس المال الفكري لأصحاب المصلحة والمساهمين الخارجيين، إلا أن قوة النظريات لا تزال قابلة للانتقاد. تحدثت مشكلات التعريف عندما يتحدث أشخاص مختلفون عن نفس المفهوم من وجهات نظر مختلفة، مستخدمين نفس اللغة الوصف التركيبات المختلفة.

وقد أشار كل من (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak, 2016, p. 574) إلى أن مفهوم رأس المال الفكري لا يزال متخلفا فيه، وليس هناك تعريف موحد مقبول لتحديد مكوناته الفرعية، ومع ذلك حاول العديد من الباحثين بطرق مختلفة وعلى مدى عقود قليلة تحديد مفهوم رأس المال الفكري. لكن هذا الاختلاف نابع من اختلاف وجهات نظر بين المفكرين كما تم ذكره آنفا، لذا سيتم التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري من عدة وجهات نظر مختلفة.

1- التعريف اللغوي لرأس المال الفكري

التبيان المعنى اللغوي لرأس المال الفكري نجد أن كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (Inter) وتعني "بين"، وضمنة تعني العلاقات، و (Lectio) وتعني "القراءة" و "المعرفة المكتسبة". وعند إضافة كلمة (Capital) التي تعني "مجموع"، يتكون مصطلح "رأس المال الفكري" الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبينة على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية (ادفنسون، 2004، صفحة 199).

2- التعريف الاصطلاحي لرأس المال الفكري

تختلف تعاريف المصطلح باختلاف وجهات نظر الباحثين ولهذا سيتم خلال هذا العنصر تصنيف بعض المفاهيم حسب وجهات النظر المتشابهة.

-وجهة النظر الأولى: وجهة نظر محاسبية

يؤكد Edwinsson:1997 نقلا عن أن lanette Young: 2012 أن رأس المال الفكري يشمل جميع العمليات والأصول التي لا تظهر عادة في الميزانية وجميع الأصول غير الملموسة (العلامات التجارية وبراءات الاختراع) التي تراعي أساليب المحاسبة الحديثة بأن وظيفة رأس المال الفكري هي أداة لتحسين قيمة المنظمة، وإن تحسين

قيمة المنظمة هو هدف المنظمات التي يمكن رؤيتها من خلال سعر سهم المنظمة والفرق بين سعر السهم والقيمة الدفترية للأصل التي تظهر قيمة المنظمة المخفية وتكلفة استبدال أصولها افتراض أن هذه الفجوة تمثل القيمة غير المرئية ماليا للمنظمة .

وحسب كل من Lev: 2001، Andriessen: 2004 و Cohen: 2005: تم التعامل مع الموجودات غير الملموسة كمبلغ إجمالي (الشهرة) يمكن اعتباره عنصر محاسبة وفقا لمعايير المحاسبة الدولية يشتمل رأس المال الفكري على الأصول الثابتة غير المالية التي ليست مالية بطبيعتها ولكن يتم التعرف عليها والتحكم فيها من قبل المنظمات، بناء على هذا التعريف يشمل رأس المال الفكري بشكل أساسي براءات الاختراع والعلامات التجارية وتؤكد القيود المفروضة على البيانات المالية في شرح قيمة المنظمات على حقيقة أن مصدر القيمة الاقتصادية لم يعد إنتاج السلع المادية فقط، بل إنشاء رأس مال فكري ومع ذلك، فإن الإطار المحاسبي والتقرير المالي لم يتغير بما فيه الكفاية ليشمل رأس المال الفكري. (Hejase,Hejase,Tabsh,& Chalak, 2016, p. 575)

- وجهة النظر الثانية: أساس مكوناته

حسب Stralser : 2004 أن " رأس المال الفكري يتكون من معرفة وخبرة وتفاني القوى العاملة في المنظمة . يستلزم الحصول على استفادة الموظفين سياسات تحفيزية مناسبة، لأن" الدافع هو محرك مهم في المنظمة وهو أمر حاسم لإدارة رأس المال من الفكري . علاوة على ذلك، يشكل الاستخدام الفعال والكفاء لرأس المال الفكري هدفا رئيسيا للمنظمات عالية الأداء . يؤكد Stralser على أن" المنظمات عالية الأداء تركز على إشراك الموظفين، والعمل الجماعي، والتعلم التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة، وتقنيات الإنتاج المتكاملة من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه اقتصر مفهومه على رأس المال البشري في حين أن رأس المال الفكري هو عبارة مفهوم متقدم لرأس المال البشري.

- وجهة النظر الثالثة: أساس خلق القيمة والفائدة

يوجد العديد من المفكرين الذين لم يعطوا تعريفا واضحا لرأس المال افكري، لكن أبرزوا أهميته من خلال توضيح تلك القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها ومن بين تلك التعاريف نجد :

-عرف " Wallman and Blair : 2003 الأشياء غير الملموسة بأنها عوامل غير مادية تسهم أو تستخدم في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات أو التي يتوقع أن تولد فوائد إنتاجية في المستقبل للأفراد أو المنظمات التي تتحكم في استخدامه (Hejase,Hejase,Tabsh,& Chalak, 2016, p. 576).

-رأس المال الفكري هو مورد غير ملموس ذي قيمة، والذي يؤثر إيجابا على القيمة الاقتصادية للمنظمة، وأداء المنظمة رأس المال الفكري هو المجموعة الديناميكية للمعرفة والقدرات والشبكات وعمليات التشغيل والعلاقات الفردية والتنظيمية التي تسهم في خلق قيمة طويلة الأمد للمنظمة. (Hejase,Hejase,Tabsh,& Chalak, 2016, p. 575)

- يعرف العديد من المؤلفين رأس المال الفكري على أنه القيمة غير الملموسة والمخفية للمنظمة التي تخلق قيمة مضافة. في حين Ognjanovit, 2016. رأس المال الفكري " ملكية غير ملموسة» يصعب تقييم قيمتها في الاقتصاد القائم على المعرفة، فإن رأس المال الفكري للمنظمة هو خلق قيمة في عالم اليوم، يعتمد نجاح أي منظمة على القدرة على إدارة هذه الأصول.

- تعريف رأس المال الفكري تحت ظل منظور القيمة أو الفائدة بين اتفاق المفكرين على مدى أهمية رأس المال الفكري في خلق القيمة، تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة، تحقيق الابتكار والمزايا التنافسية سواء بالحاضر أو المستقبل.

- وجهة النظر الرابعة: أساس المعرفة

تم اختيار وجهة النظر هاته باعتبار أن العديد من المفكرين يعتقدون أن المعرفة هي أساس رأس المال الفكري كمورد غير ملموس، ومن هاته التعاريف نجد:

- تؤكد Rastogi: 2002 أن رأس المال الفكري لمنظمة الأعمال يمل قدرتها الكلية وبراءتها لخلق القيمة من خلال استغلال المعرفة كمصدر أساسي. (Hejase, Hejase, Tabsh, & Chalak, 2016, p. 576)
- يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه " النتيجة النهائية لعملية تحويل المعركة أو المعركة التي تحولت إلى ملكية فكرية.
- أما StewTE: 1997 يعرف رأس المال الفكري على أنه المادة الفكرية التي تم إضفاء الطابع الرسمي عليها، والتقاط والاستفادة منها لخلق الثروة عن طريق إنتاج أصول ذات قيمة أعلى مما يسمح لمنظمات الأعمال بمواصلة أنشطتها .

بالرجوع إلى التعاريف السابقة، فقد أكدت جميعها أن المعرفة هي أساس رأس المال الفكري ورأس المال الفكري ما هو إلا استغلال تلك المعرفة التي يمكن تحويلها إلى شيء ذي قيمة ملموسة.

- وجهة النظر الخامسة: أساس شمولي

سيتم استقراء بعض التعاريف التي نظرت إلى رأس المال الفكري بنظرة شمولية من حيث القيمة والفوائد ومركزه في منظمة الأعمال ومن بينها ما يلي:

- تعرف المفوضية الأوروبية رأس المال الفكري على أنه مزيج من الموارد والأنشطة غير الملموسة التي تتيح للمنظمة تحويل مجموعة من الموارد المادية والمالية والبشرية إلى نظام قادر على خلق قيمة لأصحاب المصلحة.
- رأس المال الفكري هو حصاد العقل البشري أي بمعنى أكبر هو الحصيلة والقدرة العلمية والتي يستفاد بها من البشر، وهي ليست رأس المال البشري... لقد أصبحت المعرفة ثورة، والثورة المعرفية لا تنضب، ثورة تزداد وتتراكم ومنابعها كثيرة، ومصادرها دائما جديدة، وجميعها تدور حول نتاج الذهن والعقل البشري، ومن ثم فإن إنتاج الثروة يتوقف على قدرة العقول على ابتكارها، وعلى تجديدها، وتحسينها، وعلى اختراعها لذاتها، أو لاستخدامها في توازنات ارتباطية جديدة ومتجددة.

-إن مفهوم رأس المال الفكري طرح بشكل لم يسبق له مثيل، ولكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العلمية والتطبيقية لابد من التعبير عنه بطريقة قابلة للتجديد والقياس، ويمكن أن نشير في هذا الصدد إلى أن هناك رؤيتين في التعامل مع رأس المال الفكري هما (نجم عبود نجم ، 2008، صفحة 290) :

أ. رؤية الأصول الفكرية

وهذه رؤية واسعة وشاملة لكل الأصول الفكرية التي تتوزع في كل أقسام ووحدات وأنحاء وأفراد المنظمات، في تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية وجعلها هي المكان لرأس المال الفكري للمنظمة، أي أن رأس المال الفكري يتمثل برأس المال الصريح والضمني. الصريح هو كل المعرفة الصريحة التي يمكن استخدامها والتعبير عنها بشكل كمي ورسمي كما في الوثائق، قواعد البيانات، البرمجيات، والروتينيات التنظيمية وقواعد العمل، في حين أن رأس المال الضمني يمثل المعرفة الضمنية الذاتية وغير الرسمية والمعبر عنها بالطرق التوعوية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ويتم التوصل إليها بالاستعلام والحوار والاستيطان المعرفي.

ب. رؤية رأس المال غير الملموس

التي تهتم كثيرا بالأصول الفكرية لمنظمة الأعمال وأهمية تحويلها من أصول غير الملموسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس. وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والنقص في مقاييس احتسابها. وإن Bryanetal يؤكدون الحاجة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير الملموس والشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس المال غير الملموس



المصدر: (نجم عبود نجم ، 2008 ، صفحة 292)

حيث أن إدارة المعرفة معنية بتحويل أربعة مكونات أساسية من الأصول غير الملموسة إلى أربعة مكونات لرأس المال غير الملموس قابلة للتجديد والقياس والتقييم. والواقع أن هذه الرؤية تحاول أن تتجنب الكثير من الاعتراضات التي تثار من المديرين والمحليلين الماليين على التوسع في احتساب الأصول الفكرية غير الملموسة من خلال تحويلها إلى مكونات قابلة للتجديد والتحول إلى مؤشرات أكثر قابلية للاستخدام من الناحية العلمية.

المطلب الثالث: تصنيف مكونات رأس المال الفكري، أدواره، وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

إن اختلاف وجهات النظر بين العديد من مفكري لرأس المال الفكري أدى إلى وجود اختلافات بين مكوناته، وقبل التعرف و الخوض في مفاهيم مكونات رأس المال الفكري سيتم التعرّيج في العنصر الأول على بعض المساهمات التي حولت تصنيف رأس المال الفكري

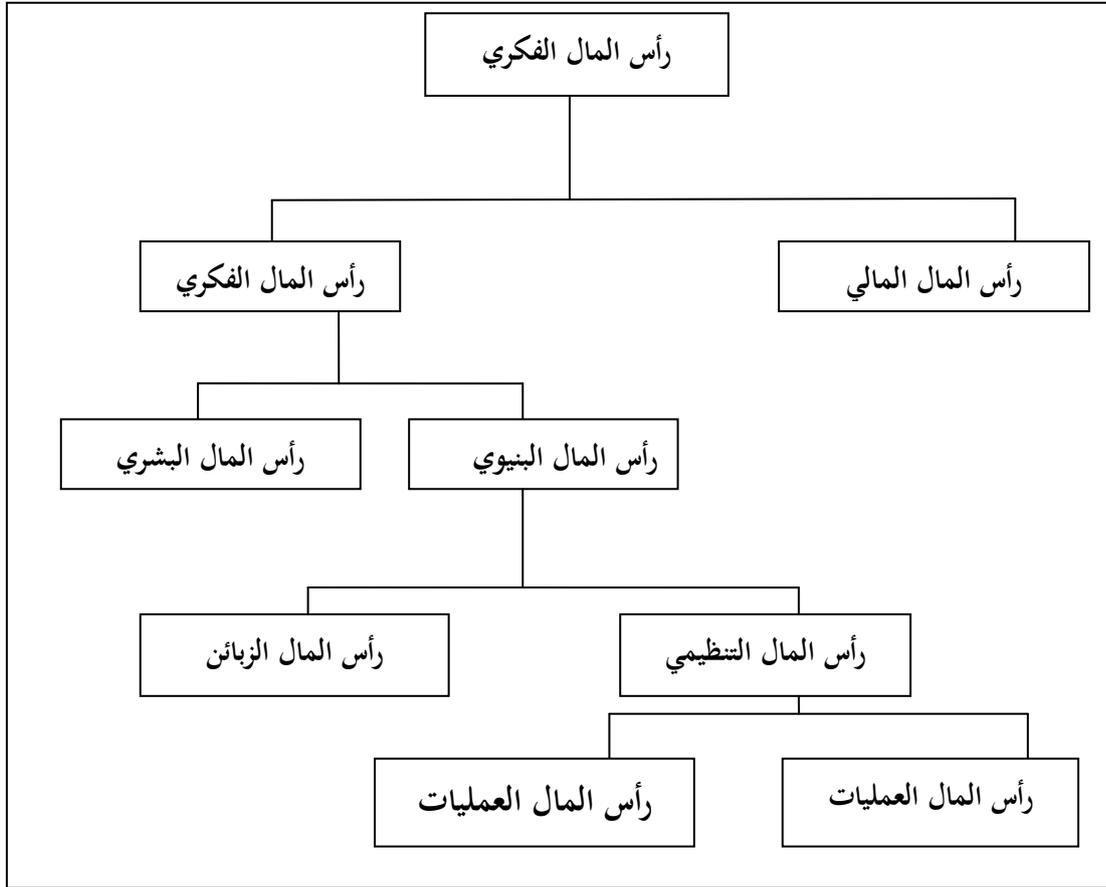
أولاً: تصنيف مكونات رأس المال الفكري

أولاً: استقراء بعض الدراسات السابقة التي تناولت عناصر رأس المال الفكري

1- تصنيف 1991: Advinsson نموذج Skandia

حسب Advinsson رأس المال الفكري يتشكل من مكونين رئيسيين احدهما الناس أو رأس المال البشري، و الآخر ما اسماه رأس المال الهيكلي (البنوي). و الأخير هو ما يحيط بالعاملين في المنظمة، أي كل الأصول المعنوية التي يتركها العاملون ورائهم عندما يعودون الى بيوتهم. وتشمل العمليات و البنى التحتية، قواعد البيانات، العلاقات مع الزبائن... ولا تستطيع المنظمة امتلاك رأس المال البشري على الرغم من أنها تستطيع امتلاك رأس المال الهيكلي ويمكن تقسيم رأس المال الفكري الى مكونات الفرعية أيضا كما هو موضح في الشكل أدناه. (ادفنسون، 2004، صفحة 202)

الشكل رقم (02): نموذج سكانديا لقيمة رأس المال الفكري

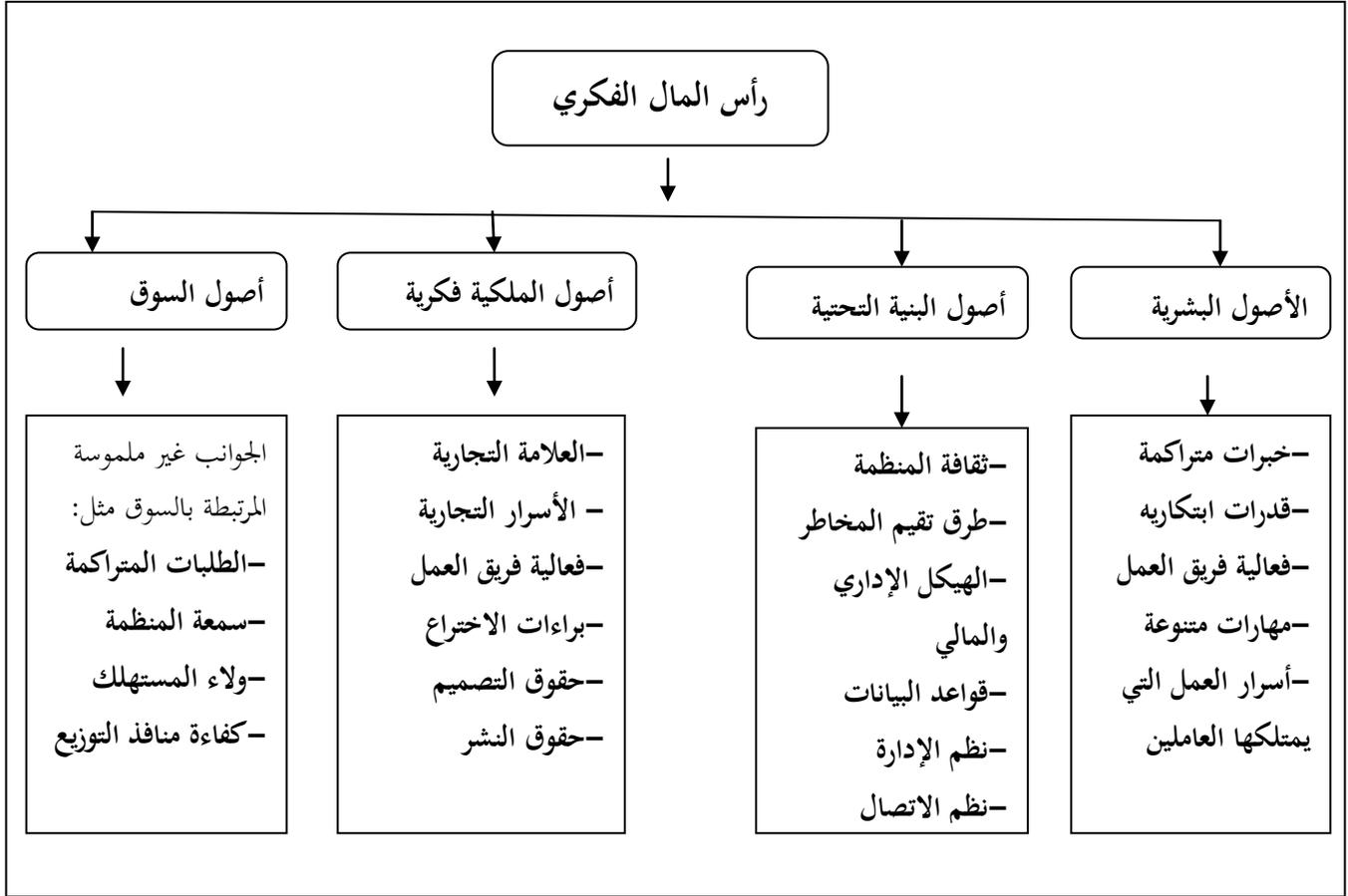


المصدر : (ادفنسون، 2004، صفحة 203)

2- تصنيف 1996: Brooking

يرى Brooking أن رأس المال الفكري مزيج لأربع فئات تتمثل في: الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية و أصول السوق كما هو موضح في الشكل (01-03) والذي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري و التي تتجاهلها كثير من المنظمات، مثل فاعلية فريق العمل، نظم الإدارة، طرق تقييم المخاطر، العلامة التجارية وكفاءة منافع التوزيع... (السعيد.ه، 2008، صفحة 32)

الشكل رقم(03):مكونات رأس المال الفكري حسب Brooking

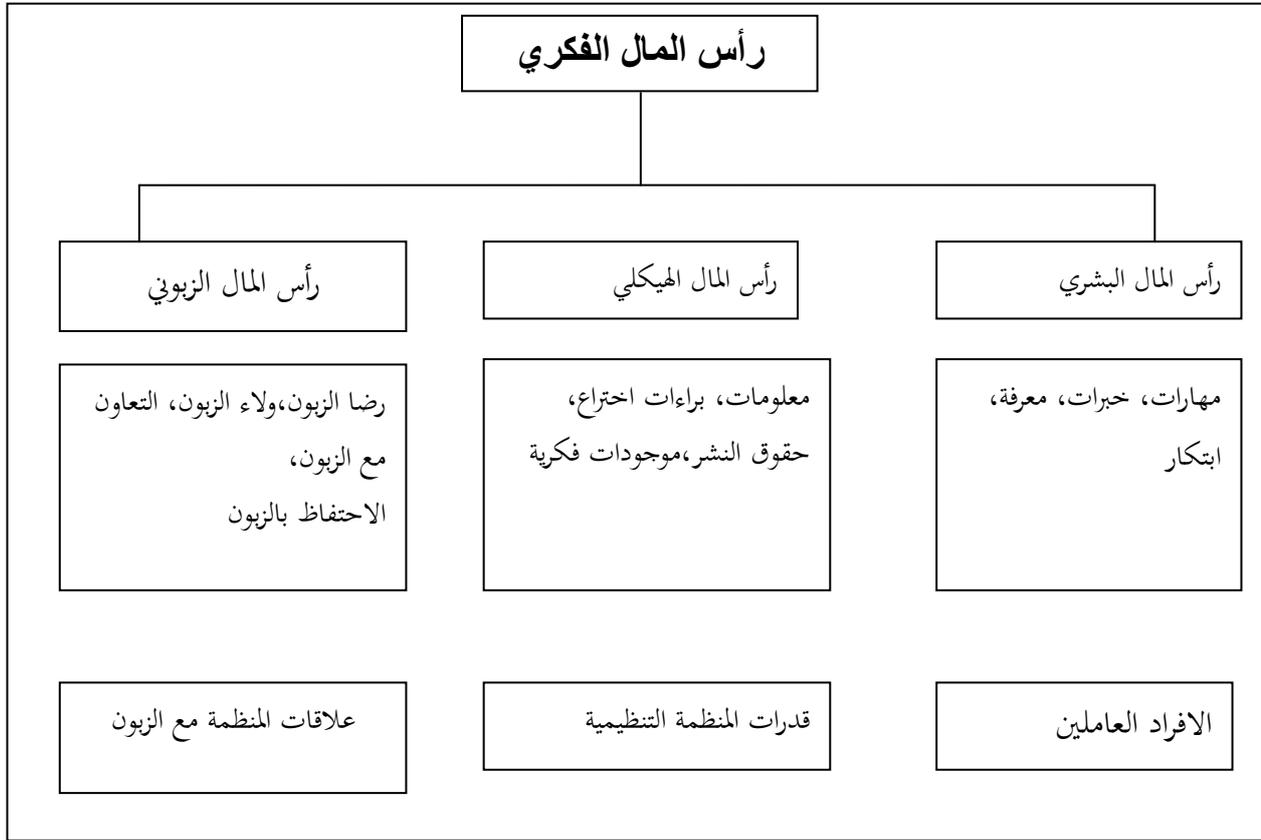


المصدر: (السعيد.هـ، 2008، صفحة 33)

3- تصنيف حسين عجلان حسن: 2008

يتم تصنيف رأس المال الفكري حسب حسين عجلان الى ثلاث مكونات تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية و رأس المال الزبوني كما هو موضح في الشكل أدناه (حسن ، 2008 ، صفحة 133):

الشكل رقم(04):مكونات رأس المال الفكري حسين عجلان حسن

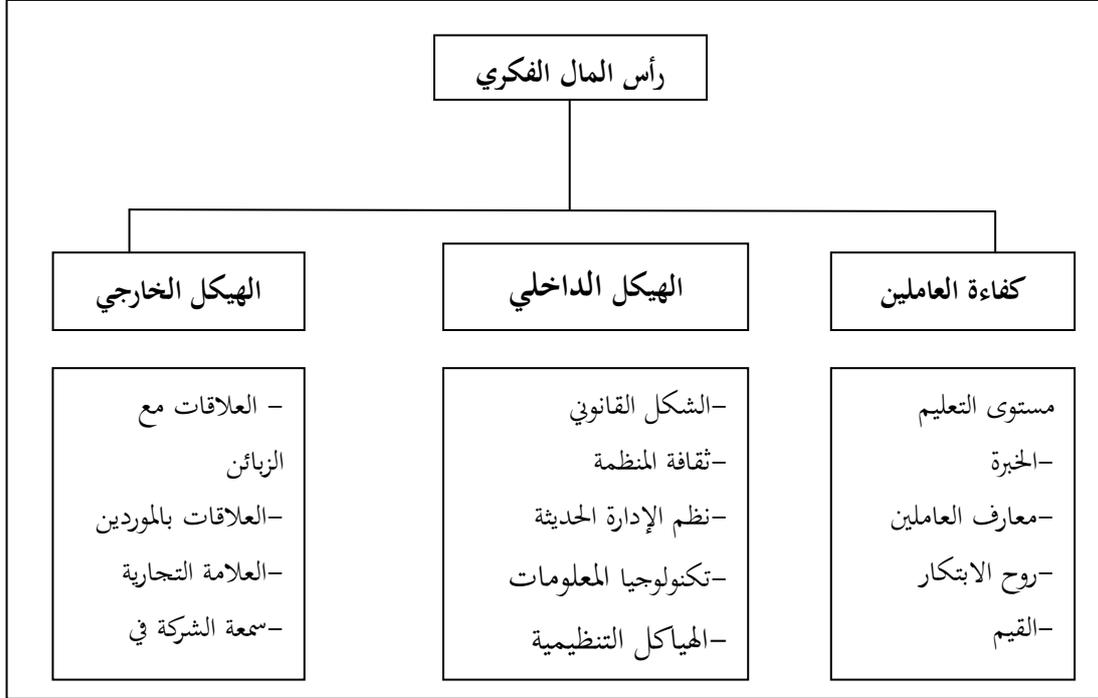


المصدر (حسين عجلان حسن، 2008، صفحة 133)

تصنيف Seveiby:2001

يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري الى ثلاث أجزاء أساسية هي: كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي و الهيكل الخارجي، (Sveiby, 2001, p. 18) و الشكل أدناه يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): مكونات رأس المال الفكري حسب (Seveiby:2001)



المصدر: (السعيد.ه، 2008، صفحة 31)

ثانيا: رأس المال البشري

مفهوم رأس المال البشري:

عرف (Edvinsson & Sullivan, 1996, p. 363) رأس المال البشري على انه المورد غير الملموس الذي يختبئ في المعرفة و الكفاءة الفردية الحالية، مع مدى استخدامها اعتمادا على شكل إدارة و معاملة الأشخاص في العمل في منظمة معينة.

عرف (Fitz-enz, 2000, p. 18) رأس المال البشري على انه مزيج من العوامل الأساسية، وهي الجودة الفردية و الكفاءة الفردية و الدافع الفردي.

إن رأس المال البشري هو تلك المعارف و المهارات و القدرات التي يمكن تطويرها و الخبرات المتراكمة و التي يمكن استغلالها كلها لفائدة المنظمة.

-أهمية رأس المال البشري :

- أن يكون رأس المال البشري و تتميته سواء على المستوى المنظمات أو المستوى الكلي ضرورة حتمية تفرضها طبيعة و متطلبات العصر.

- أن يكون رأس المال البشري يمثل اهم ميزة تنافسية للمنظمات،و إن نمو للمنظمة يترجم أدائها الفكري و الذي يمكن أن يمثل أو يقاس .
 - يساعد أن يكون رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات و التي يتطلبها الاقتصاد المعرفي.
 - إن رأس المال البشري التركيز على يعطي إمكانية لتحقيق التطور و التقدم حتى مع قلة او عدم توفر الموارد الأخرى.
 - يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب تصارع حول الأرض و رأس المال المادي.
 - دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة،و هي دورة حياة أطول من المنتج أو العلمية أو التكنولوجيا،و يمكن تفسير ذلك بان المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل المنظمة مما يوفر فرص أفضل لتجديدها. (نجم، 2010، الصفحات 141-142)
- رأس المال البشري هو قلب رأس المال الفكري، إذ يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته، ومن منظور Roos and al :1997 ، يخلق الموظفون رأس المال الفكري من خلال كفاءتهم ومواقفهم وخفة الحركة الفكرية - الكفاءات تحتوي على المهارات والتعليم .يغطي الموقف البناء السلوكي لما يقوم به الموظفون كما تتيح الرشاقة الفكرية للشخص تغيير الاتجاهات والأفكار حول الحلول المبتكرة للمشاكل .ينظر Chen :2004 أيضا إلى رأس المال البشري كأساس لرأس المال الفكري الذي يشير إلى عوامل مثل المعرفة والمهارة والقدرة ومواقف الموظفين ويؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الربحية غالبا ما يكون ولاء الموظف، والتحفيز، والمرونة عوامل مهمة أيضا، لأنه يتم تطوير " مجموعة الخبرات والتجربة " الخاصة بالمنظمة مع مرور الوقت . ولا يمكن القياس الدقيق لرضا وولاء الموظفين إلا من خلال معدل دوران .ويقول Brookings :1996 إذا كان معدل دوران الموظفين على مستوى منظمة الأعمال مرتفعا، فقد يعني ذلك أن تنظيم إسهام رأس المال البشري المهم لرأس المال الفكري الخاص قد فقد .

-أبعاد رأس المال البشري حسب عدة باحثين:
الجدول رقم(01):أبعاد رأس المال البشري حسب عدة باحثين

الأبعاد	إسم الباحث
التدريب والتطوير، رضا المشرف، الدوران الوظيفي، الأمن الوظيفي، الرضا الوظيفي ومهارات العاملين	Serenko و Bontis: 2007
مستوى التعليم، النجاح الوظيفي والحياسة التنظيمية	2010: Feldman و Tomas
التدريب الشامل والترقية من الداخل، تقييم الأداء، بناء المهارات والخبرة والتعليم والمعرفة	2010: Mishra و Choudhuty
التعليم، التدريب والإستعداد للمشاريع	2008 :Hechler et Al
التعليم، المعرفة، المهارة، العلوم والتكنولوجيا.	2010:Qingzhen
الإستقطاب، الصناعة، التنشيط والمحافظة.	نعمة:2010
القيادة الإستراتيجية، التخطيط، المهارات، الثقافة التنظيمية	مهدي:2007
التعليم، الخبرة والتدريب	2010 :Antonelli et Al
المعرفة والخبرة والمهارة ، معنويات العاملين، الإبتكار والتجديد للعاملين	الصفار:2008
التعليم وتحويل المعرفة، قابلية الأداء والرواتب والأجور، الخبرة، الأقدمية	2001:Stankonic
المهارة والإبداع، قابلية الأداء، الخبرة والحكمة والتعلم	2001 :Jacobsen

المصدر: (مدفوني، 2016/2017)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك اتفاق في بعض أبعاد رأس المال البشري كالمعرفة و المهارات و الإبداع وهناك من أضاف رضا ولاء الموظفين إلا الباحثة فقد اختلفت عنهم بتحديد أبعاد على أساس معايير أخرى .

ثالثاً: رأس المال الهيكلي و رأس مال العلاقات

أولاً: رأس المال الهيكلي:

عرفه **Mc Ebroy** « على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الافراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم » (ياسين، 2007، صفحة 11)

- كما يعرف على أنه « أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم ، ويتمثل في البنية التحتية والداعمة للعاملين ، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، الأجزاء المادية للحاسبات، والبرمجيات، والعمليات، وبراءة الاختراع، والعلامات التجارية » (عطية، 2008، صفحة 150)

- كما عرفه (Roos , 2010) : « على أنه يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها إضافة إلى أبعاد أخرى مثل : نظم المعلومات ، قواعد البيانات ، السياسات، والإجراءات، العمومية والعمليات الإدارية ».

الجدول رقم(02):أبعاد رأس المال الهيكلي

العناصر المدرجة في البعد	البعد
خلق الثقافة التنظيمية، واكتساب هوية الموظفين من منظور المنظمة	الثقافة التنظيمية
علاقة واضحة بالسلطة والمسؤولية والفائدة، اعتمادات نظام مراقبة المنظمة	الهيكل التنظيمي
إنشاء وتطبيق شبكة المعلومات داخل المنظمة، إنشاء وتطبيق خزان معلومات المنظمة	التعليم التنظيمي
الفترة الزمنية للأعمال والعمل، مستوى جودة المنتج، كفاءة العملية التنظيمية	العمليات التشغيلية
الدعم والتعاون المتبادل بين الموظفين، الوصول إلى المعلومات التنظيمية، وتبادل المعرفة	نظام المعلومات

المصدر: (Ansari, Roodbari, Aboosaeidi, & Nassaji, 2016, p. 104)

ثانياً: رأس المال العلاقتي

وفقاً 1997: Wrig يشمل رأس المال العلاقتي العلاقات التنظيمية والعلاقات بين المنظمة وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة والتي تساهم في خلق القيمة المضافة، وهي مصدر ميزتها التنافسية. (Mazlan, 2005, p. 09)

وفي نفس السياق وصف رأس المال العلاقات بالسمعة والتي تعكس صورة لدى أصحاب المصلحة للمنظمة وقد أكد

1999: Akdenir and Alpınar على عنصر مهم يساهم بشكل كبير في قوة رأس إلى العلاقات وهو رضا أصحاب المصالح وولائهم للمنظمة إذ يعتبر عنصرا حاسما في مدى كفاءة هذا المكون هذا العنصر من عناصر التحكم في الإدارة هو أصعب للمنظمة لأنه موجه أكثر خارجيا مقارنة بمواردها البشرية أو أصول البنية التحتية الأخرى أو الملكية الفكرية .

يشمل رأس المال العلاقتي الموارد والأنشطة التي تم تعبئتها (حشدتها أو تسخيرها) والتصرف فيها من قبل المنظمات عند التعامل مع الكيانات التي تقع خارج حدودها (Mention, 2012, p. 5) . إن التعاريف الجديدة طورت مفهومها على أنها "رأس مال العلاقات وتغطي المعرفة المتاحة في جميع العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن أو المنافسين أو الموردين أو الجمعيات التجارية أو الحكومة.

ثانيا: أدوار رأس المال الفكري

إن مصطلح الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المنظمات، فإنه يحتاج إلى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في إطار النسق الاجتماعي، وفي ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في منظمة الأعمال، وقد حدد Harrison Sullivan: 2000 هذه الأدوار بما يأتي (سعد علي العنزي ، احمد علي صالح، 2009، صفحة 177)

الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الذكري لمنظمة الأعمال؛
- ب- حماية حرية التصميم والإبداع.
- ج- تخفيف حدة الصراع وتجنب رفع الدعاوى
- 1- الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:
 - أ- توليد العائد، عن طريق:
 - المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس الفكري
 - الملكية الفكرية لمنظمة الأعمال الموجودات الفكرية لمنظمة الأعمال
 - معرفة المنظمة وعرفة - كيف (أي براءة المنظمة).
 - ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والخدمات الجديدة
 - ج- تهيئة منافذ الاختراق تكنولوجيا المنافسون.
 - د- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

هـ - صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجديد.

دور رأس المال الفكري مهم للمنظمات، السبب الرئيسي هو تأثيرها على صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات في هذه المنظمات"لدى المنظمات ذات رأس المال الفكري القوي فرصة لتوظيف واستبقاء موظفين ذوي جودة أعلى". في الوقت الحاضر، تحتاج المنظمات إلى استخدام جميع مواردها، سواء الأصول المادية أو غير الملموسة، لاكتساب ميزة تنافسية.

تلعب المعرفة الفردية والتنظيمية دورا مهما في إنتاج الإبداع والابتكار والتطوير على مستويات مختلفة من المنظمة . تعتمد قدرة المنظمة على الابتكار بشكل كبير على معرفة وخبرة موظفيها، والتي إذا تمت إدارتها بشكل صحيح، يمكن أن تزيد من الابتكار والإنتاجية والميزة التنافسية . وقد وصف الباحثون في العديد من الدراسات أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تفسر إدارة الابتكار، كما وصف الباحثون العلاقة بين الأنشطة المتميزة للموارد البشرية أو نظم الموارد البشرية التي ستقود الابتكار وخلصوا إلى أن رأس المال البشري مرتبط بشكل إيجابي بالابتكار .

ثالثا: علاقة رأس المال الفكري ببعض فروع الإدارة المعاصرة

إن عالم الأعمال المعاصر أفرز عدة فروع إدارية ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا، خاصة وأنها تسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تعظيم أرباح منظمات الأعمال وبالتالي ديمومتها .ورأس المال الفكري كغيره من فروع الإدارة الأخرى له علاقة مع عدة فروع إدارية لهذا سيتم في هذا المبحث التعرض إلى العلاقة التي تربط رأس المال الفكري مع بعض الفروع الإدارية الأخرى.

أولا- علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي.

التفكير الاستراتيجي « أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعلا بصورة أفضل لمنظماتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجها أساسا إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي»

وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري ، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري ، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية ، ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري ، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره. (عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح،

2003، الصفحات 46-50)

ثانيا - علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

يعرفها (Rastogi 2000) على أنه : «عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة»، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في: قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الزيادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلغ الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري ، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

ثالثا - علاقة رأس المال الفكري ب رأس المال الاجتماعي.

رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر الترام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدرا أساسيا لتطوير رأس المال الفكري، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة.

ربعا - علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي

يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية هذه الخبرات، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءاتها.

خامسا -علاقة رأس المال الفكري بعملية الهندسة الإدارية

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها ، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري المستند إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض م ا رحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها ، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات ، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري ، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقترب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية . (عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح، الصفحات 58-73)

سادسا-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

تعني إدارة الجودة الشاملة T Q M " إدارة الكل لتحقيق التميز"، و العلاقة بينها وبين رأس المال الفكري فهي: علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه، وكذا مبادئ هذه الإدارة، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وكذا مبادئ هذه الإدارة، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفاء للمعارف والمهارات، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة، كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي، مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلي فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وإدارة المعلومات توفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وكذا تصميم و نمذجة العمليات، وقيمة رأس المال الزبوني تزداد بتوفير البرامج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات و إرضاء العميل. (يرقى حسين، 2007، صفحة 127) ما يمكن التوصل إليه من كل ما سبق هو أن كل المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تطرقنا إليها وجود رأس المال الفكري هو مفتاح أساسي للتعامل معها، وبالتالي جني فوائدها وتحقيق التميز التنافسي، وكذلك هذه المفاهيم تساعد رأس المال الفكري على تطوير قدراته و إمكانياته الإبداعية و الابتكارية.

المطلب الرابع: أهمية رأس المال الفكري، خصائص، مداخل دراسته

أولا: أهمية رأس المال الفكري

ازدادت أهمية رأس المال الفكري بشكل كبير في السنوات الأخيرة، حيث أن الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمات تتسع، خاصة بين أواخر التسعينيات وأوائل العقد الأول من القرن الواحد والعشرين، توسعت المنظمات ذات الأصول غير الملموسة بشكل كبير. تم ربط جزء كبير من قيمة هذه المنظمات بأصولها غير الملموسة بدلا من الأصول المادية وأكد (Babai, Niazy, Talebi, & Mohamade, 2016) أن رأس المال الفكري، بشكل أو بآخر، متورط في التطورات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية الأخيرة في الأونة الأخيرة وبطريقة لم تكن معروفة من قبل وغير متوقعة إلى حد كبير. على وجه التحديد يتم التأكيد على أهمية رأس المال الفكري في: (سعد علي العنزى ، أحمد علي صالح، 2009، صفحة 173)

-يساعد في خلق معارف جديدة

-يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن

-هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية

-يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على

استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم

-كما حددت أهمية رأس المال الفكري في : (حسين عجلان حسن، 2008، صفحة 128)

- رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛
- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع و التغيير والتجديد
- هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام و الرعاية.

- كما حدد (Johansson et ..al,2004) أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها
- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة

- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي
مما سبق يمكن أن تستخلص الدور الاستراتيجي الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعظيم قيمة المنظمة، فهو أرقى الموجودات قيمة وله قوة التأثير والتغيير على كل نشاطات المنظمة، زيادة على ذلك يعتبر دعامة أساسية للميزة التنافسية للمنظمة و سبباً في تحقيق الكفاءة التنظيمية، وجذب العملاء وتعزيز ولائهم، إضافة على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمة

ثانياً: خصائص وسمات رأس المال الفكري

على الرغم من أن رأس المال الفكري مشابه للأصول الملموسة في إمكانية توليد تدفقات نقدية في المستقبل، إلا أنه يختلف اختلافاً جذرياً عن رأس المال المادي في الجوانب التالية : (سعد غالب ياسين، 2007، صفحة 175)
- الأصول الفكرية هي أصول غير منافسة على عكس الأصول المادية التي لا يمكن استخدامها إلا لفعل شيء واحد في وقت واحد، يمكن مضاعفة الأصول الفكرية على سبيل المثال، يمكن النظام دعم العملاء توفير الدعم لآلاف العملاء في نفس الوقت هذه القدرة على التوسع مع الحاجة هي التي تحمل الأصول الفكرية أكثر تفوقاً على الأصول المادية.

- لا يمكن امتلاك رأس المال البشري و رأس مال العلاقات، ولكن يجب مشاركته مع الموظفين والموردين و العملاء .لذلك يتطلب نمو هذا النوع من رأس المال رعاية دقيقة.
- رأس المال الهيكلي هو احد الأصول غير الملموسة التي يمكن للمديرين امتلاكها و التحكم فيها و مع ذلك لا يمكن تداولها بسهولة لأنه لا توجد أسواق لهذا الغرض علاوة على ذلك لا يهتم العملاء برأس المال الهيكلي لمورديهم لان كل شخص يحب التعامل مباشرة مع البشر الحقيقين بدلا من الأنظمة.

- يمكن استبدال رأس المال الهيكلي، في شكل عمليات الشراء في الوقت المناسب و أنظمة مراقبة المخزون في الوقت الحقيقي للنفقات الرأسمالية باهظة الثمن مثل مستودعات التخزين وبالتالي فإن اقتصاد المعرفة قد أتاح فرصا لكل منظمة لاستكشاف ما إذا كانت الأصول غير الملموسة غير المكلفة يمكنها القيام بعمل الأصول المادية المكلفة.

- المنظمات التي تستفيد من رأس مالها الفكري للقيام بأعمال المعرفة قادرة على توليد هامش أرباح أعلى من أولئك الذين يقدمون حلوة منتجة على نطاق واسع.

- غالبا ما يعمل رأس المال البشري والهيكلية والعلاقات معا في مجموعات حكيمة لإعطاء كفاءات أساسية تفترض أهمية إستراتيجية، وبالتالي، لا يكفي الاستثمار في الأفراد والأنظمة والعملاء بشكل منفصل، ولكن في المجموعات التي تنتج القيمة النهائية

كما أنه يمكن إيجاز نقاط الإختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (03) الفروق الرئيسية بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال المادي
التكويني	غير ملموس، أثري	ملموس، مادي
الوظيفي	يعبر عن العمليات	يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي
المحتوى	قيمة	تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الاستعمال	متزايد (يزيد بالاستعمال)	متناقص (ينقص بالاستعمال)
القياس	يصعب قياسه	يمكن قياسه بسهولة
التطبيق	تطبيقات متعددة	تطبيقاته محدودة

المصدر: (سعد غالب ياسين، 2007، صفحة 276)

يمكن تحديد خصائص رأس المال الفكري من خلال المكونات التالية: (الهالي الشرييني، 2011، صفحة 23)

أ- **الخصائص التنظيمية:** فيما يختص المستوى الإستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات ككل وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل ستخفص جدا ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح الخصائص

المهنية الإهتمام ينصب على التعليم التنظيمي والتدريب لإثرائه وليس بالضرورة المادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة .

ب- **الخصائص السلوكية:** يميل رأس المال الفكري الى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يتجه إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات الهادفة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، وبما يمتلكه من مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

ج- **الخصائص الإبداعية:** هناك العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع التي تشير إلى تبني سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة، إذ يمكن القول أن الإبداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان هذا المصدر داخلية أو خارجيا، علما أن مصادر الإبداع التكنولوجي دائما ما تركز عليه المختبرات البحثية،الدوريات المهنية وبراءات الاختراع المصادر الحكومية أفراد التسويق والزبائن فضلا عن المستشارين والعاملين.

يؤكد (Ognjannoviv, 2016) أن رأس المال الفكري محرك رئيسي لخلق القيمة في المنظمة عن طريق مزج العوامل البشرية والهيكلية والعلاقاتية وتكون رأس المال السكري من معرفة وخبرة ومهارات العمال المستخدمين وثقافة العمل وقواعد البيانات وسمعة المنظمة والعلاقات مع الشركاء التجاريين لذلك يمكن سرد أهم خصائص رأس المال الفكري وهي اللاملموسة، من المستحيل تقليدها، زيادة كثافة استخدام الموارد الفكرية تزيد من قيمتها وتحصل على فوائد طويلة الأجل في المستقبل، على مر الزمن، قام بتحديد خصائص رأس المال الفكري بشكل علمي من خلال الرجوع إلى مجموعة الخصائص الشخصية للمتميزين، الموهوبين، المبدعين، المبتكرين .

ثالثا: مداخل دراسته

إن المدخل من وجهة نظر StuffebSam يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة .ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه .وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته .ولدى تحري الأدبيات المتخصصة، اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة المال الفكري هي: (الزيادات، 2008، صفحة 286)

1- المدخل الفلسفي:

إن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة .كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها .

2- **المدخل الإدراكي:** يركز على مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، كما ينظر إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود إستراتيجي مهم وشرطا لبقاء المنظمة منافسة في

السوق بكفاءة وفاعلية. ولذلك لابد من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

ومما يجدر الإشارة إليه أن المدخل الإدراكي يعتمد مسارين هما: (سعد علي العنري ، احمد علي صالح، 2009، صفحة 180)

أ- المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة المنظمة.

ب- المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في المنظمة.

إن هاذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج، أو ما يسمى إستراتيجية مسار السنجاب، لا مسار الطير، فمسار السنجاب يعتمد على فكرة موضوعية مفادها: أنه على المنظمة تحليل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير، إذ يتم الاعتماد على المهارات

الخبرات، والموارد، وبالتالي فالمنظمة هنا تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من الأسفل إلى الأعلى بعكس مسار الطير الذي يركز على الانطلاق من الخارج نحو الداخل، فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين ليقف عليه .

3- المدخل الشبكي :

ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمة الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4- المدخل الممارسة الجماعية

ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية والمعرفة في إطار هذا المدخل، تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي

تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملًا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمتثلة وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليبه قياسه

يمثل رأس المال الفكري المساهمات الإبتكارية والإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة، بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، وبغية تحقيق ذلك التفوق يجب تنشيط رأس المال الفكري وتطويره، ولبلوغ ذلك لابد من تطبيق عدة طرق كفيلة بذلك، وفيما يلي نتعرض إلى آليات بناء رأس المال الفكري، وأساليبه تنشيطه.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري المخزون الفكري لدى الفئة خاصة من البشر تتمتع بقدر عال من الكفاءة المهارة والموهبة والتي يمكنها إنشاء رأس مال هيكلية في شكل أنظمة وبرامج مثلا، وكذلك يمكنها تشكيل روابط وعلاقات تخدم المنظمة مع محيطها الخارجي زبائن، موردين وكل من لهم علاقة بها. إلا أن تلك الفئة الخاصة الممثلة برأس المال البشري تعتبر مورد كباقي موارد المنظمة تبحث عنه بشنى الطرق لكي تضمنه إلى باقي مواردها وتبني به رأس مال فكري يساهم في تحقيق أهدافها لهذا سيتم في هذا العنصر مناقشة متطلبات بناء رأس المال الفكري مع وضع آليات بنائه.

• متطلبات بناء رأس المال الفكري

إن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه في منظمات الأعمال لم يكن بالعملية السهلة، بل يشكل ذلك معضلة وإشكالية معقدة في عدد كبير من المنظمات سواء كانت هذه المنظمات في القطاع العام أو الخاص، ففي إطار تكوين رأس المال الفكري تقف مجموعة كبيرة من المشاكل بعضها يرتبط جوانب علمية تكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بعوامل ثقافية واجتماعية وسياسية ولغرض التركيز على المهم منها دون الدخول في معالجة التفاصيل، فإن بناء رأس المال الفكري يتطلب ما يأتي: (حسين عجلان حسن، 2008، الصفحات 140-141)

- أ- أن خلق محبط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص وتكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المنظمة لكي تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات تكوين الأقطاب المعرفية.
- ب- التركيز على العناصر الجوهرية المتمثلة برأس المال الفكري للمنظمة فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن منظمات أخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتهت الجهود وتتبعثر المواد.
- ت- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبدائية الصحيحة مهمة جدا في إدارة رأس المال الفكري.

ث- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول الفكرية الحقيقية، حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفية وحيدة في المنظمة مما يولد هذا الأمر الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى.

ج- يذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس مال فكري خاص بالمنظمة، حيث إن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدة ذلك في بعض الأصول المعرفية ومساهمة في بناء رأس المال الفكري للمنظمة.

ولكون رأس المال المعرفي يعد تركيب معقد وليس مفهوم بسيط فإن عمليات التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة الإدارية ينبغي أن تطبق عليه في أية منظمة من منظمات الأعمال وتحدد له إستراتيجية واضحة ضمن إطار إستراتيجية إدارة المنظمة لكون رأس المال الفكري هو أحد الموارد المهمة التي تساهم في نجاح المنظمة وضمان استمرارها في السوق، ولهذا فقد اجتهد العديد من الباحثين عن طريقة طرح أفكار وآراء متعددة لدراسة هذا المورد في مداخل متعددة (المدخل الفلسفي، المدخل الإدراكي، المدخل الكمي، مدخل الممارسات الجماعية والمدخل الشبكي). وأهم هذه المداخل المدخل الشبكي الذي يركز على نظريات المنظمات الشبكية، حيث تفسر إدارة رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية (حسن ، 2008، صفحة 141) ، وعدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري من خلال اللوائح والتشريعات والأغطية القانونية الثقيلة لأن مثل هذه الأغطية قد تقتل أسس تكوين الموارد المعرفية سيما وان سر نجاح هذه الموارد وتكوينها يكمن في روحها الإبتكارية والإبداعية التي تتحقق وتزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف وتقييد .

الحقيقة أن هذا المنطلق يؤكد لنا أن العمل المعرفي لا يمكن إدارته بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي . لأن أفراد المعرفة، عمال ومهنيي المعرفة هم أكثر معرفة في مجال عملهم حتى من مديرهم .

ولعل هذه الملاحظة هي التي جعلت البعض يرى أن العاملين من أصحاب المعرفة ليسوا بحاجة إلى من يديرهم وإنما هم يديرون أنفسهم، والسبب في ذلك كونهم أكثر قدرة من أية جهة أخرى على أن يكونوا مسؤولين عن إنتاجية عملهم الفكري .

• آليات بناء رأس المال الفكري

تسعى منظمات الأعمال إلى بناء رأس مال فكري يساهم في الرفع من ميزتها التنافسية وقد تم تحديد آليتين لذلك هما: (سعد علي العنري ، احمد علي صالح، 2009، الصفحات 264 - 273)

استقطاب رأس المال الفكري

يعكس هذا البعد الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة إلى توفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات، من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:

المصادر الداخلية:

تحرص العديد من المنظمات على تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها وتهيئتهم للعمل في المراكز والمستويات الإدارية أو الفنية العليا لتحفيز العاملين فيها على بذل كل ما لديهم من طاقات والإرتفاع بمستوى الأداء، وبث روح المنافسة الإيجابية بين العاملين، ومن مزايا و فوائد التي يحققها الإستقطاب من الداخل. (العزاوي,ن, و جواد ,ع، 2010، الصفحات 155-157)

- يعزز الروح المعنوية العاملين.
 - يعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد الموظفين الطموحين.
 - تخفيض تكاليف الاستقطاب.
 - إتاحة المعلومات الكاملة عن العمال المرشحين.
 - معرفة العاملين الذين يقع عليهم الإختيار بظروف العمل المنظمة وسياساتها وأهدافها وغير ذلك.
- كما أن لهاته المصادر عدة عيوب لكن العيب الأكثر أهمية هو حرمان المنظمة من كفاءات جديدة تحمل أفكار وأساليب وطرق عمل جديدة.
- أ- المصادر الخارجية:

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة بالكفاءات والخبرات والمواهب من خارجها .كما أن سعد علي العنزي ، احمد علي صالح، أشار إلى أن مجلة هارفرد للأعمال نشرت في مقالها افتتاحي الموسوم ب "أفكار إختراقية لعام 2004" "Break through ideas".

ينبغي أن تكون لديك إستراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لاستقطاب القدرات العقلية لهذا تم حصر عدد من الإستراتيجيات الملائمة لآلية الإستقطاب كما يلي (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 165-166):

- **شراء العقول من سوق العمل:** تعمل هاته الإستراتيجية من خلال قيام لجان متخصصة بمتابعة العقول البراقة والنادرة، الغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبتكار والإبداع باستمرار.
- **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والخبرات المتصلة بكفاءة الشخص، وأما المكون السلوكي

فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه .وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين .وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات سهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحاسوب.

– **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم**: تركز هاته الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس عليا، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم .وفي نفس السياق يرى Power :1997 أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا .ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى .وما يؤكد ذلك ما صدر عن جلة هارفرد للأعمال 2004 بقولها " يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين أن يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة."

صناعة رأس المال الفكري

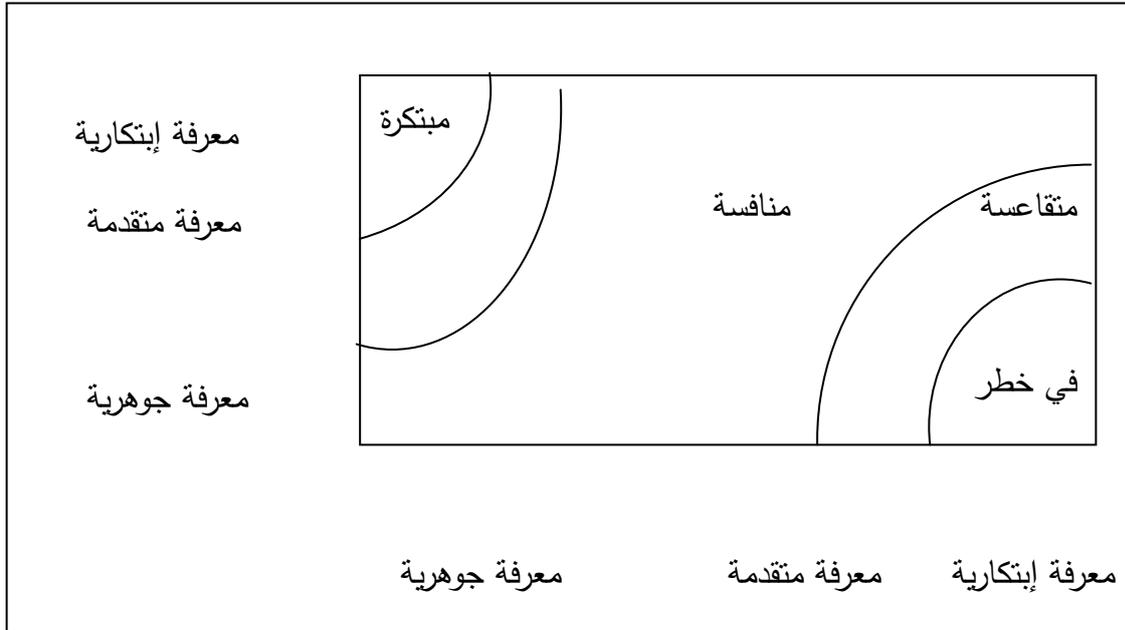
مثل صناعة رأس المال الفكري أمر في غاية الأهمية، وتأتي هذه من نتائج بعض الدراسات الميدانية، التي أكدت على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرة للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق. ويحتوي على تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تقليل المعارضة بين الأفراد العاملين وخلق الأنسجة الفكرية .ومن هذا المنطلق أكد (العنزي:2001): أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة .في سنوات عدة مضت استخدمت المنظمات الكبيرة الكثير من أساليب صنع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري .وفي أدناه بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري. (العنزي و صالح، 2009، صفحة 167)

• خارطة المعرفة

تعرف على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، وبالتالي تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من وأين يمكن أن تجدها؟ وذلك من خلال تقسيم المعرفة إلى وحدات صغيرة تربط فيما بينها روابط، تم ترجمة إستراتيجيات الأعمال إلى مساحات معرفة رئيسية توجد فيها قيمة الأعمال (الزبادات محمد عواد، 2014، صفحة 74). وعادة ما تتضمن خارطة بعض النصوص، السرد، الرسومات، النماذج والأرقام .كذلك فإن الخرائط يمكن أن تكون كروابط بموارد تعريفية تفصيلية أخرى .العمرى، إن المنظمة ترسم خارطة المعرفة للتعرف على المركز المعرفي مقارنة بالمنظمات الأخرى، وتقوم بتقدير فجوة المعرفة ومن ثم

العمل على تقليل الفجوة بين كل من الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين .وعلى ضوء هذا تتضح أهمية إدارة المعرفة باعتبارها عملية حاسمة في تشخيص المعرفة وصناعة رأس المال الفكري.

الشكل رقم (06): إطار إستراتيجي لخريطة المعرفة



المصدر: (الزيادات محمد عواد، 2014)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن هناك ثلاث أنواع من المعرفة التي تحددتها الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للمنظمة وهي الزيادات (الزيادات محمد عواد، 2014، الصفحات 76-77).

• بناء الأنسجة الفكرية:

تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد، كما أنها تساهم في توفير الإستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية.

• القيادة الذكية

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذي اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي من أبرزها ما يأتي:

- الاستمرار :لا ينتظر أداء متفوق كي يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأن يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير .
- الفورية :تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر؛ في الإمتاع :يجعل التقدير ممتعة وصعب النسيان .
- الشمول :يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير .
- الدستور :التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية .

ويمكن الإشارة في الأخير إلى أن منظمة الأعمال عندما تختار آلية الاستقطاب أو الصناعة أو كليهما معا، تحكمها مجموعة من المؤشرات أهمها :الموازنة بين تكلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها، الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة، الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي، الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له ، ومنه نستنتج أن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها، وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

المطلب الثاني :أهمية و أسباب قياس رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري المحرك الأول للمنظمات الأعمال، نظرا لأن عملة اقتصاد المعرفة في رأس المال الفكري إذ يلعب رأس المال الفكري دورا مهما في تحديد الأداء التنظيمي لمنظمة الأعمال .لذلك هناك حاجة متزايدة القياس والإبلاغ عن هذا الأصل غير الملموس من خلال تقارير رأس المال الفكري، والتي تكتمل البيانات المالية التقليدية . إلا أن قياسه يعتبر أمرا صعبا حيث أنه غير ملموس وغير مرئي.

ويقول: Stewart " إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسها إلا أنه يجعلك غنيا على الرغم من صعوبة قياسه "

أولا :أهمية قياس رأس المال الفكري

نحتاج إلى فهم أفضل لكيفية بناءه وإدارته والاستفادة منه، لا تتطلب أسواق رأس المال الشفافية من خلال الإبلاغ عن رأس المال الفكري فحسب، بل أيضا من جانب أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة مثل الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع بشكل عام. في الختام، يمكن القول أن الإبلاغ عن رأس المال الفكري هو جهاز اتصال عالي الكفاءة ويبدو أن كل الضجة الأخيرة المحيطة برأس المال الفكري مبررة من جميع قادة الأعمال والباحثين، ينبغي أن يكون الأكاديميون ممتنين لقوة رأس المال الفكري كمحرك الأداء المنظمات .وترجع أهمية رأس المال إلى عدة نقاط هي (نجمة.س، 2013، صفحة 428):

- ضرورة قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة خصوصا في مجتمعات تتعاضد فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة.

- ب- عدم استطاعة أساليب المحاسبة التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، والذي يشكل جزءا كبيرا من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية قياس رأس المال الفكري للمنظمات.
- ج- إن النماذج الحديثة المتواجدة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري، الابتكاري، رضا الزبون وغيرها حيث إن هذه النماذج تزود منظمات الأعمال بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها.
- د- إن الأساليب الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المنظمات اعتمادا على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبة التقليدية على الماضي فقط.
- هـ- إن أساليب المحاسبة التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وترتكز على الكميات، بينما مقاييس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق غير المادية وترتكز على النوعية، فضلا عن أن أساليب المحاسبة التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.
- و- يلاحظ أن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمات. لذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارته حيث تجري عملية القياس الاعتماد على تقييم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.
- ز- يعد قياس رأس المال الفكري لمقارنة المنظمات المختلفة أمرا ضروريا لتحديد قيمتها الحقيقية وتحسين ضوابطها .
- ح- إن قياس رأس المال الفكري يساعد على التعرف على تدفقات المعرفة التنظيمية وقضايا المعرفة الحرجة، لتسريع أنماط التعلم، تحديد أفضل الممارسات استخدامها في جميع أنحاء المنظمة، ولزيادة الابتكار والأنشطة التعاونية.

إن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري يساعد في التعرف عليه وقياسه والإبلاغ عنه، قياس الفوائد المكتسبة من امتلاك رأس المال الفكري وقيمة هذه الأصول له أغراض داخلية وخارجية. فيما يتعلق بالأغراض الداخلية، تقوم المنظمة بقياس رأس المال الفكري من أجل إدارة مواردها بشكل أكثر فعالية، وبالتالي تقليل التكاليف. من ناحية أخرى، فإن قياس رأس المال الفكري لأغراض خارجية يتطلب معلومات يمكن التحقق منها تشير إلى النمو المتوقع للمنظمة للمستثمرين الحاليين والمحتملين، وللمستخدمين الخارجيين الآخرين للمعلومات تنطوي عملية قيام رأس المال الفكري للأغراض الداخلية والخارجية على حد سواء على استخدام طرق القياس المالية وغير المالية.

ثانيا: أسباب قياس رأس المال الفكري

أشارت Sitar and Vasic: 2004 أن هناك العديد من الأسباب التي تحرض المنظمة على قياس رأس المال الفكري، يمكن تصنيف هذه الأسباب في مجموعتين: الأسباب الموجهة داخليا والأسباب الخارجية تتضمن الأسباب

الخارجية صورة عامة أفضل، وزيادة في القيمة السوقية، وتقليل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية، ومعلومات إضافية للمستثمرين المحتملين والسوق. بينما تتضمن الأسباب الداخلية اتخاذ القرار، ونجاح الأعمال بشكل عام، والربط بين الاستثمارات في الممتلكات غير الملموسة وأهداف العمل بالإضافة إلى ضرورة إدارتها (Hejase,Hejase,Tabsh,& Chalak, 2016, pp. 582-583).

1) أسباب داخلية

- أ- يمكن أن يساعد قياس رأس المال الفكري المنظمة في صياغة إستراتيجيتها، من خلال تحديد رأس مالها الفكري وتطويره، قد تحصل المنظمة على ميزة تنافسية .
- ب- قد يؤدي قياس رأس المال الفكري إلى تطوير مؤشرات أداء رئيسية من شأنها أن تساعد في تقييم تنفيذ الإستراتيجية، إن رأس المال الفكري حتى لو تم قياسه بشكل صحيح، ليس له قيمة تذكر ما لم يكن من الممكن ربطه بإستراتيجية المنظمة.
- ج- يمكن قياس رأس المال الفكري للمساعدة في تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ، خاصة لتحديد الأسعار التي تدفعها المنظمات المستحوذة.

د- استخدام التدابير غير المالية لرأس المال الفكري مكن ربطه بخطة الحوافز والتعويضات الخاصة بالمنظمة.

2) أسباب الخارجي:

- أ- إبلاغ أصحاب المصلحة الخارجيين بالملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة.
 - ب- زيادة في القيمة السوقية، وتقليل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية.
- يمكن لتحسين التقارير الخارجية لرأس المال الفكري سد الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية، توفير معلومات محينة حول " القيمة الحقيقية " للمنظمة، تقليل عدم تناسق المعلومات ، زيادة القدرة لزيادة رأس المال من خلال تقديم تقييم على الأشياء غير الملموسة وتعزيز سمعة المنظمة، كم أن نتائج قياس رأس المال الفكري يمكن أن تكون مفيدة للمستثمرين .

خلال استعراض CaNibano et al :2000 لأبحاث رأس المال الفكري عملوا على تحديد ثلاث فروع لأدبيات تتعلق بحاسبة رأس المال الفكري الشق الأول يتمثل في بالاعتراف بالممتلكات غير الملموسة وقياسها وإهلاكها، والثاني بأهمية بعض الموجودات غير الملموسة لأغراض تقييم المنظمة أما الثالث مجموعة متميزة من الأدبيات المختلفة المعنية بمسألة التصنيف والطبيعة الاقتصادية الرأس المال الفكري، يبدو أن مفهوم مستويات التحليل المختلفة ينشأ من تحديد الفئات الثلاث المذكورة أعلاه من أدبياتها .في حين أن الشق الأول يهتم بربط الخصائص التنظيمية بمفهوم القيمة على مستوى السوق، والثاني تهتم بتوضيح كيفية تفاعل خصائص معينة على المستويين الفردي والتنظيمي للمنظمة لإنشاء قيمة على مستوى المنظمة .الأخير يتعلق بإدارة رأس المال الفكري بالمستوى الفردي للمنظمة من خلال التركيز على إدارة المعرفة .

هناك الكثير من المشكلات التحليلية والمنهجية المتعلقة باختيار وتصميم مجموعة مفيدة من مؤشرات أداء رأس المال الفكري يمكن تلخيص هذه المشكلات على النحو التالي:

أ- اختبار مؤشرات الأداء الجزئي داخل فئات التصنيف الدولي بناء على الاحتياجات المعلوماتية للإدارة، وخصائص النشاط التجاري، الصناعة وما إلى ذلك.

ب- ضمان أفضل دقة ممكنة من المنهجيات المختلفة لقياس مؤشرات الأداء وقاعدة معلومات كافية لحساب مؤشرات رأس المال الفكري.

تحديد جميع مصادر الأخطاء الإدارية في وضع تصور لمؤشرات أداء رأس المال الفكري واختيارها وتصميمها في المنظمة مما قد يؤدي إلى عدم صلة بعض مؤشرات أداء.

بعد صياغة إستراتيجية رأس المال الفكري، يجب على المديرين تحديد عوامل النجاح الحاسمة في تنفيذ إستراتيجية رأس المال الفكري. في الواقع ينبغي عليهم تحديد العوامل الفكرية التي سيكون لها أكبر تأثير على خلق القيمة ونجاح الأعمال في الفترة المقبلة.

أخيرا يستطيع المديرين تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لكل جزء من أجزاء رأس المال الفكري. أيضا يجب على المديرين استخدام "القالب لتصميم مؤشرات الأداء الرئيسية" لكل جزء من أجزاء رأس المال الفكري.

تقاس أصول رأس المال الفكري بقدرة المنظمة على تكوين الثروة. يتم تحقيق الطبيعة الموضوعية الأصل في الأصل غير المادي من خلال نشر الموارد البشرية، والأداء التنظيمي والعلاقات خارج المنظمة جميع هذه الميزات تحمل قيمة التي تم الحصول عليها لظاهرة محلية بحتة، قابلية التسويق .

المطلب الثالث: أساليب قياس رأس المال الفكري

طورت المجموعة السويدية في عام 1987 ثلاث فئات لقياس الأصول أو الموجودات غير الملموسة، بالإضافة إلى نظرية (Corresponding The) ونظرية (Korad Theory) التي أصبحت تستخدم على نطاق واسع في الدول الإسكندنافية ، حيث أن أكثر 40 منظمة أعمال سويدية تقيس وتفصح عن أصول غير الملموسة طبقا للمبادئ الواردة في هذه النظرية وذلك في تقاريرها الملحقة بالقوائم المالية وقد تم تطوير هذه النظرية لأغراض المعلومات الإدارية وأصبحت تسمى (معياري الأصول غير الملموسة) . (حسن ، 2008، صفحة 152)

على الرغم من وجود طرق مختلفة لقياس رأس المال الفكري، إلا أنه لا يزال هناك إجراء معترف به عالميا، حيث أن العديد من الباحثين قاموا بتصنيف أساليب قياس رأس المال الفكري بطرق مختلفة. على سبيل المثال، صنف Svel by :2010 إثني وأربعين منهجية لتقييم الأصول غير الملموسة إلى أربع مجموعات: أساليب رأس المال الفكري المباشرة، وأساليب العائد على الأصول، وأساليب رسملة السوق وأساليب تسجيل بطاقة (النتائج) .

وصنفها أيضا 2007: Skyrme تحت اسم " ABBA " الأصول، الفوائد، خط الأساس، العمل وسيتم تعريف محتوياتها والأساليب كما يلي:

أ- أساليب رأس المال الفكري المباشر: (Direct intellectual capital methode)

DIC هذه الطريقة تقدر قيمة الأصول غير الملموسة بالدولار من خلال تحديد مكوناتها المختلفة. بمجرد تحديد هذه المكونات، يمكن تقييمها مباشرة، إما بشكل فردي أو كعامل تجميعي.

ب- أساليب رسملة السوق (MCM)(Market capitalization methode):

حسب الفرق بين القيمة السوقية لمنظمة أعمال ما والقيمة الدفترية لحقوق المساهمين فيها كقيمة أصولها أو أصولها غير الملموسة.

ج- أساليب العائد على الأصول (Return -on- assets methode): (ROA)

هي متوسط أرباح المنظمة قبل الضرائب لفترة من الوقت مقسومة على متوسط الأصول الملموسة للمنظمة. والنتيجة هي المنظمة ROA التي يتم مقارنة ذلك مع متوسط صناعتها. يتم ضرب الفرق في متوسط موجودات المنظمة الملموسة لحساب متوسط الأرباح السنوية من غير الملموس. وتقسيم متوسط الأرباح أعلاه على متوسط تكلفة المنظمة لرأس المال أو سعر الفائدة، يمكن للمرء أن يستمد تقديرا لقيمة أصوله غير الملموسة أو رأس المال الفكري.

د- أساليب بطاقة النتائج (SCM)(Scorecard methode):

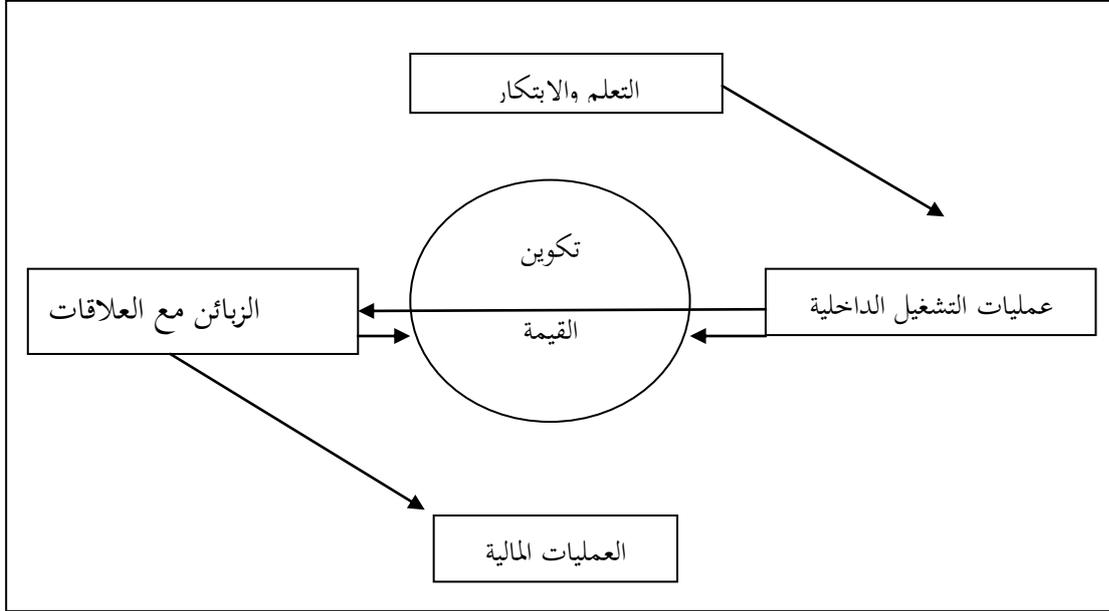
يتم تحديد المكونات المختلفة للأصول غير الملموسة لو رأس المال الفكري ويتم إنشاء المؤشرات والمؤشرات والإبلاغ عنها في بطاقات الأداء أو في شكل رسوم بيانية تشبه أساليب SCM بأساليب DIC إلا أنه لا يوجد تقدير للقيمة الدولارية للأصول غير الملموسة.

تقسم طرق قياس رأس المال الفكري إلى مجموعتين طرق كمية وأخرى كيفية.

1- الطرق الكيفية:

اقترح Kaplan and Norton :1998 نموذج بطاقة الأداء المتوازن BSC Balanced Scorecard القياس الأداء التنظيمي بما أن BSC هي طريقة شاملة لقياس الأداء العام للمنظمة، فهي ليست محددة بما يكفي لقياس رأس المال الفكري ويضيف النموذج مكونات جديدة تتمثل في التعلم والابتكار، تحسين العمليات الداخلية، العلاقات مع الزبائن وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية

الشكل رقم (07): بطاقة الأداء المتوازن



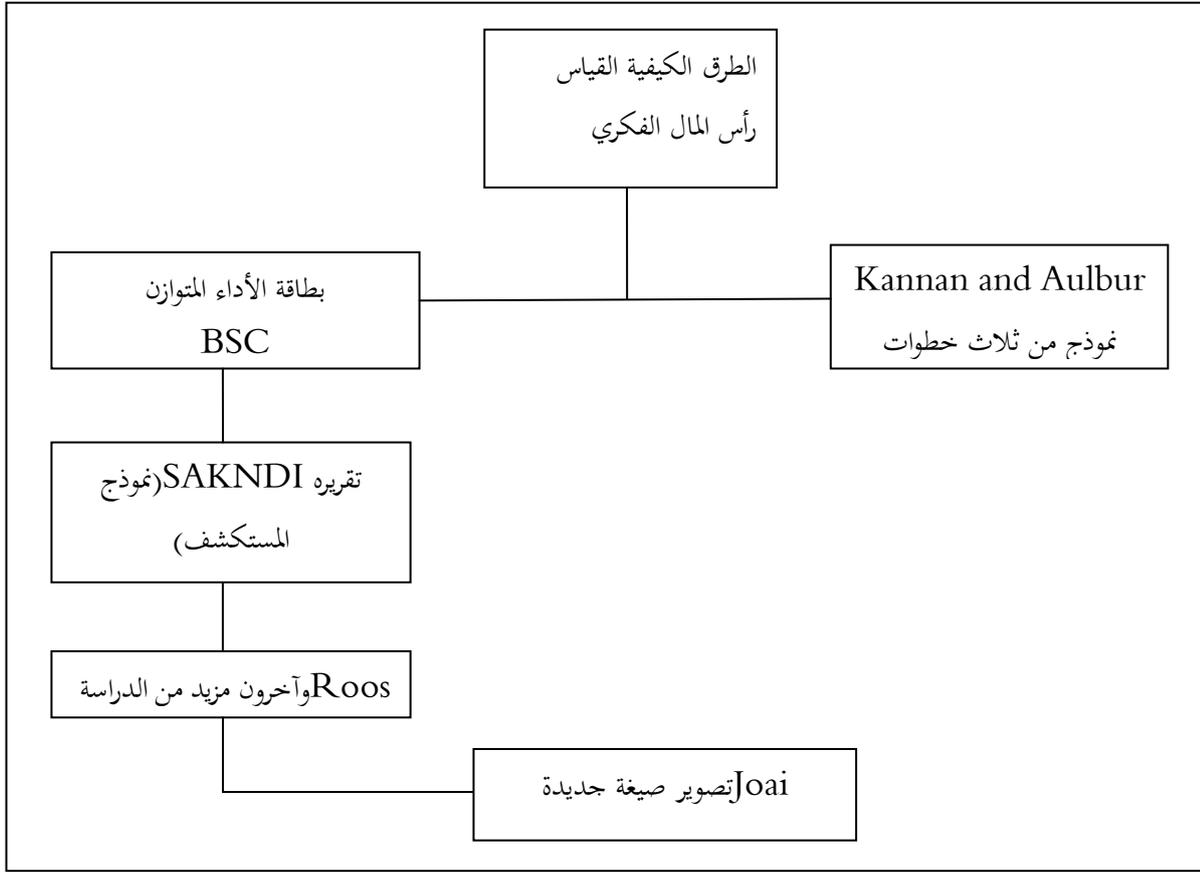
يتم تفسير طريقة BSC من خلال الشكل أعلاه أي ما يسمى بمخطط السبب والنتيجة حيث أنها تركز على التعليم والإبتكار إن تعليم العنصر البشري في المنظمة يسمح بتحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يدفع إلى تطوير العلاقات مع الزبائن زمن ثم ارتفاع مؤشرات الأداء المالية.

تم تطوير تقرير رأس المال الفكري من قبل شركة التأمين السويدية Skandia والتي عينت Edwinsson مديرا لرأس المال الفكري وكانت أول منظمة أعدت تقرير سنويا لتحليل رأس المال الفكري تحت اسم (Skandan Navigator) أن هذا النموذج يستخدم 112 مؤشرا لقياس المكونات الخمسة المحددة - المالية والزبائن والبشرية والمعالجة والتجديد والتطوير ومع ذلك، لا يعبر هذا التقرير القيمة النقدية لرأس المال الفكري، قام Roos et al:1999 من الدراسة مقاييس Skandia وتوضيح بعض التفسيرات حول ما يمكن أن يمثل كل مقياس من المنظمات .

اقترح Kannan and Aulbur:2004 نموذجا من ثلاث خطوات لقياس رأس المال الفكري، والذي تتمثل فيه الخطوات الثلاث: التحديد والوعي، النظم ومقاييس النواتج، ومقاييس النتائج الخاصة بالعوائد المالية الملموسة والشكل التالي يوضح

تطور الطرق الكيفية لقياس رأس المال الفكري كما تم ذكره:

الشكل رقم(08):تطور الطرق الكيفية القياس رأس المال الفكري



2- الطرق الكمية:

استخدم Stewart القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) Economic value added لقياس الأداء الشامل، ومع ذلك، نظرا لأن (EVA) تركز على تعظيم الأرباح الإضافية على تكاليف رأس المال، مما قد يعني عدم وجود قياسات محددة للأصول غير الملموسة. اشترض 1997: Stewart and Edvinsson أن قيمة رأس المال الفكري تعتمد على الاختلافات بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، ومع ذلك، قد تتقلب قيمة رأس المال الفكري بشكل كبير بسبب تباين أسعار الأسهم .

اقترحت Public :1998 نموذج تحت اسم " القيمة المضافة للمعامل الفكري " (VAIC) لقياس رأس المال الفكري ويعتقد أن قدرة المنظمة على خلق القيمة هي عامل حاسم لقياس قيمة رأس المال الفكري .يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الواعدة التي تستخدم على نطاق واسع ليس فقط لأغراض أكاديمية بل حتى في سياق الأعمال -تتكون VAIC من ثلاثة عناصر :كفاءة رأس المال البشري Human capital efficiency (HCE)، وكفاءة رأس المال الهيكلية

capital efficiency (SCE) وكفاءة رأس المال (CEE) في سياق VAIC. تساعد هذه المكونات المنظمات على تفسير عملية القيمة المضافة. تشير المنظمة ذات القيمة العالية ل VAIC إلى مستوى عال من خلق القيمة، كان قياس المنظمات المختلفة في سياقات مختلفة أمرا مستحيلا قبل ظهور نهج VAIC. يستخدم نموذج VAIC على نطاق واسع لأن حسابه بسيط ويمكن بسهولة الحصول على جميع المعلومات اللازمة في التقارير المالية للمنظمات علاوة على ذلك، فإن النهج موحد ومنسق بحيث تصبح المقارنة بين المنظمات المختلفة من مختلف القطاعات ممكنة. وأحد قيود نموذج VAIC هو تأثير القيم السلبية التي يتعذر على النموذج التعامل معها علاوة على ذلك، لم يستطع نموذج VAIC تصوير التفاعل بين المكونات الثلاثة في عملية تكوين القيمة بالإضافة إلى ذلك، نظرا لاختلاف استخدام رأس المال عن القطاعات المختلفة، فإن مقارنة الصناعات كثيفة رأس المال وغير كثيفة رأس المال ليست معقولة للتغلب على هذه القيود، عرضت 2013: Gianpaolo فكرة قياس رأس المال الفكري من خلال الجمع بين EVA و VAIC كما EVA يتوافق مع جانب المساهمين و VAIC يتوافق مع جانب أصحاب المصلحة. ومع ذلك نظرا لأن هيكل المنظمة يمكن أن يتقلب بشكل كبير ويصعب تحديد حجم الاستثمار بالضبط، فإنه لا يحل محل نموذج VAIC . أظهرت العديد من الدراسات والأدبيات أن VAIC هي آلية قياس واحدة لقياس رأس المال الفكري، ذكر Firer and Williams:2003 ومزايا طريقة VAIC ، وهي أن VAIC توفر أسامنا ثابتا وموحدا للقياس يسمح بإجراء تحليل مقارن فعال بين المنظمات وبين البلدان، تستند البيانات المستخدمة في حساب VAIC إلى البيانات التي تم تدقيقها في البيانات المالية بحيث يكون الحساب أكثر موضوعية. بالإضافة إلى ذلك تم استخدام VAIC في العديد من الدراسات مع إعدادات الصناعة المختلفة المدرجة في أسواق الأوراق المالية في مختلف البلدان استندت منهجية إلى مفهوم "وظيفة الإنتاج". ومع ذلك، يتطلب هذا النموذج أرباح منظمات الأعمال في العمليات الحسابية.

ويمكن تعبير عن نموذج Sveiby بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة

Market Value = Tangible Net Book Value + Intangible Value

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي

Intangible Assets = Individual Competence + Internal Structure + External Structure

يؤكد على أنه " عند تقييم طرق القياس المتاحة، سيتعرف المرء علاوة على ذلك على وجود تركيز قوي على الجانب الإستراتيجي ترأس المال الفكري . غالبا ما يتم تجميع مقاييس رأس المال الفكري التي يتم تسليمها، وبالتالي، فإن قدرتها على نقل المعلومات الجيدة حول الجانب التشغيلي لرأس المال الفكري مقيدة نوعا ما بالرغم من وجود عدة طرق لقياس رأس المال الفكري، إلا أنه يجب اعتبار أن القيمة غير الملموسة المحسوبة ليست دقيقة . لا توجد طريقة واحدة يمكنها تحقيق جميع الأغراض، يجب على المرء اختيار طريقة اعتمادا على الغرض والوضع

والجمهور ينظر إلى هذه التصنيفات المقترحة لرأس المال الفكري بشكل أو بآخر على أنها طريقة قياسية المشاهدة رأس المال الفكري راجع على الرغم من أننا على مر السنين نجد اختلافات صغيرة من مؤلف إلى مؤلف ونموذج إلى آخر، واحدة من المشاكل مع هذه النماذج سجل الأداء هو أن عدة مستويات مختلفة من التحليل تتلخص بطريقة المضافة. تربط المنهجيات المطبقة مستويات التحليل المختلفة بطريقة سببية وخطية. ومع ذلك، هذا لا يتماشى مع الواقع لأنه في الممارسة العملية لا يوجد خطي والعلاقات المتبادلة أكثر تعقيدا علاوة على ذلك، تقتصر نماذج بطاقات الأداء هذه إلى أي تصور للآليات والعمليات التي تظهر بها المكونات في المستوى الأدنى لتصبح خصائص ذات مستوى أعلى علاوة على ذلك، هناك أدلة واضحة على أن هذه النماذج أخطأت في فهم تطابقات القيمة بين مستويات التحليل، أي من فرد إلى منظمة إلى مستوى السوق. هذا واضح بشكل خاص في مجموعة من النماذج المماثلة التي تحاول إنشاء تصنيفات مؤشر رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

إدارة رأس المال الفكري تعني أن رأس المال الفكري يصبح محور جميع أنشطة المنظمة الموجهة نحو النمو المستقبلي وتعزيز قدراتها وتقليل نقاط الضعف في وقت واحد وتمثل إدارة رأس المال الفكري تحويل المعرفة إلى ما يجسد قيمة مباشرة لمنظمة حيث أنها جد ضرورية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المادية للمنظمة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: مبادئ إدارة رأس المال الفكري

أجاب Stewar على سؤال مفاده: كيف يمكن إدارة مجموعة لا تفضل الالتزام بأية مواعيد محددة؟، أو عدم تقديم تبريرات عن أعمالها أمام جهة مسؤولة؟، بتقديمه المبادئ الأساسية لإدارة فعالة لرأس المال الفكري التي تمثلت في النقاط التالية: (بيصار.ع، 2017، الصفحات 50-51)

الإفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة، من خلال إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها، إذ أن العلاقة غير المنسجمة مع المستخدمين ومع الزبائن المجهزين قد توفر بعض الأرباح في الأمد القصير، ولكن على حساب تدمير ثروتها الحقيقية.

أ- توفير الموارد التي تحتاجها، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم، وتعزيز فرق العمل ومجموعات الممارسة والأشكال الاجتماعية الأخرى للتعلم، والسماح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو إحضار من يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم، وبشكل مختصر القيام بأي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها في ما بينهم.

ب- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين فهذا يعني قتلها، وذلك لأن سر نجاحها يكمن في روحها الإبتكارية، وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف، أما يد

الإدارة الثقيلة فتفسد التلقائية اللازمة لتوليد الأفكار، وهنا يؤمن الكثير من المديرين بقيمة الأفكار الجديدة، وبالوقت نفسه نجد أن التجديد يضعف يوماً بعد يوم وبدون قصد لأسباب تتعلق بمضاغفة أوامر العمل، لذا لا بد من أن نفهم الممارسات الإدارية التي ترعى الأفكار الخلافة وتلك التي تقضي عليها.

ت- توجه تيار المعلومات إلى مكان الحاجة إليه، يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري، ولكن الخطر يتمثل في أن ينقلب تيار المعلومات المتدفق إلى موجة عاتية تصعب السيطرة عليها، فقد تتمكن من التوصل إلى مخزون شامل من المعلومات من كل جانب إلى درجة أنك توشك على الغرق تحت تلال الأوراق والوثائق الإلكترونية، تخمة المعلومات مثلها مثل قتلها فكلاهما خطيرة ومعوق للإنتاج لو زادت كمية التي تحيط بك، فلن تميز بين المهم وغير المهم.

ث- كي تزيد من فاعلية وكفاءة رأس المال الفكري يجب أن تتم هيكلته بوضع المعلومات في شكل يمكنك من الوصول إليها وقت الحاجة فقط، بدلاً من نشرها على الجميع في كل مكان، فعن طريق وضع المعلومات داخل قنوات يسهل الوصول إليها، يمكنك رفع كفاءة نظام تنمية المعرفة بالمنظمة، فلا يجب أن تكس كميات من المعلومات بحجة أنك قد تحتاج إليها فيما بعد، بل تحفظ المعلومات داخل نظام كفاء يمكنك من استبعادها طالما لا تحتاجها ثم استرجاعها واستخدامها بشكل فوري وقت الحاجة إليها.

المطلب الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري تتطلب منهجية واضحة تعتمد على منظمات الأعمال من أجل الاستفادة منه بأكبر قدر، الأمر الذي جعل المهتمين بهذا المجال يبحثون عن أفضل نموذج يمكن أن يحقق للمنظمة ما تريده. ومن الاسهامات التي وضعوها نجد:

أولاً- نموذج Daniel: 1997

قدم نموذجاً يتألف من خمس خطوات الإدارة الموجودة الفكرية تتضمن ما يلي (بيصار.ع، 2017، صفحة 54):

- البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

- تقييم إستراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟.

- تقييم مجوداتك الفكرية وكلفها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟.

- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ثانياً- نموذج Quinn et al :1996, Straus et Leonard :1999

فقد قدموا نموذج مختلفة لإدارة رأس المال الفكري على النحو التالي (الربيعي، ح، و النوري، ع، 2013، الصفحات 536-538):

- تعزيز قابليات حل المشاكل عن طريق كسب المعرفة في التظم وبرمجيات الحاسوب؛ .التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة في المعلومات.
- تحويل المنظمة نحو الموجودات الفكرية لأن المنظمات المعاصرة تسعى إلى تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
- المنظمات المقلوبة: التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة. إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة بل إنها تمثل خطرا على عملية استثمار رأس المال الفكري.
- تكوين شبكات فكرية: تستخدم المنظمات هذا النوع الذي يطلق عليه أنسجة العنكبوت وهو تشكيل فرقي تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض من أجل الإستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعقد المشاكل في المنظمة حيث تبدأ المنظمة حيث تبدأ المشكلة بجميع الأفراد لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الإنتهاء من المهمة، فهي تتابعية، لتشكل من جديد بمهام ومجاميع أخرى.

ثالثا - نموذج 2004: Limand Dallimore

يعتمد هذا النموذج على مدخلين، الأول مدخل الإدارة الإستراتيجية، وخطة الإدارة أو الأعمال والمعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي، والمدخل الثاني مدخل التسويق الإستراتيجي، خطة التسويق والعلاقات وتعتمد على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.

ذكر Drucker في حديثه عن إدارة رأس المال الفكري نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية:

أولهما: وصول إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة.

ثانيهما: تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية (بيصار.ع، 2017، صفحة 55).

المطلب الثالث: أسباب و إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري

1- أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

يحقق رأس المال الفكري مزايا عديدة يمكن إدراجها ضمن التصنيفات التالية (عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح، الصفحات 125-132):

- ميزة تنافسية: إن تميز السلع والخدمات التي تنتجها المنظمات عن غيرها، هي التي تجعل المستهلكين، أو المستفيدين يقبلون عليها، وهي ميزة تنافسية، وما يحققه رأس المال الفكري في المنظمة يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متوفق للمعرفة داخل المنظمة.
- ثروة وثروة كبيرة: يعد رأس المال الفكري ثروة بالنسبة للمنظمات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أهمها رأس المال البشري.
- القدرة على تسجيل براءات الاختراع: تحقق براءات الاختراع مبالغ خيالية وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك جوان: 2000 .
- نفقات عالية: يشكل موضوع الحصول على رأس المال الفكري وتنميته، كلفة عالية جدا تتحملها المنظمات، وتنفق هذه الكلفة في جوانب منها:
- الإختيار: يتطلب أمر الحصول على رأس المال الفكري وتميزه عن الآخرين جهودا كبيرة وكفاءة عالية لاختياره بدقة.
- التعيين والاستئجار: تتحمل المنظمات كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره، ويتجلى عند تعيين كفاءات ذوي مستوى عالي أو عند استئجار رأس المال الفكري سواء حق انتاج منتجات أو استئجار عمال متميزة.
- التدريب وصقل المعارف والمهارات: تنفق المنظمات كلفة عالية لتدريب رأس المال البشري وصقل معارفهم ومهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لأخر التطورات العالمية المعاصرة. ويزيد من قدرتهم الإبتكارية والإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم. ويأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد والجامعات المتخصصة وما يؤكد ذلك قول سيباني: 1999" إن توظيف الأدمغة المناسبة بشكل أعلى كلفة لأية منظمة ". وانطلاقا مما تقدم تظهر ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري، لأنه يمثل كلفة عالية، قد تخسرهما المنظمة في أي لحظة ما لم تحسن المحافظة على مواردها البشرية.
- عامل بقاء: يمثل وجود رأس الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديهم الخبرة العلمية والعملية المتراكمة. ونلاحظ أن جوهر الأعمال هو الإبتكار المستمر الذي سيضمن البقاء.

— كلفة الاستشارة: إن عملية جعل المنظمات تبعية المعرفة، أو تحويلها إلى متعلمة وذات رأس مال فكري فعال فيها يتطلب إنفاق كلفة كبيرة لأغراض الإستشارة التي تقدمها منظمات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

2- إستراتيجيات الاحتفاظ برأس المال الفكري

إن مصدر الميزة التنافسية يكمن في إدارة إستراتيجيات محددة في الحفاظ على رأس المال الفكري بما يمكن من استقطاب وتثمين، تأهيل للموارد البشرية في ظل تناقص الموارد بسبب التعاقد أو الهجرة لذا نجد العديد من الأساليب المستعملة في أجل الحفاظ على رأس المال الفكري في المنظمة نذكر منها (دم ، أ ، م ، 2018، الصفحات 114-115):

الأسلوب الأول: مواعمة الوظائف مع الأفراد وهي الطريقة التقليدية في تصميم الوظيفة، والمتضمن اختيار الشخص المؤهل القادر على شغل الوظائف، أي بمعنى أن الموظف للوظيفة (ثم إجراء عمليات تطويرية). **الأسلوب الثاني:** مواعمة الأفراد مع الوظائف وهو أخذ قابليات ومهارات ورغبات وخبرات الأفراد السابقة بعين الإعتبار، وإعطائها الأولويات على تصميم الوظيفة وتطويرها وفق تلك المكتسبات التي يحملها الفرد بما يعزز تطوير وإثراء العمل، وهذا ما يسمى بنظام المواهب.

الأسلوب الثالث: عبارة عن المزج من الأسلوبين أعلاه، ويسمى بالمدخل التكنواجتماعي حيث يمنح المرونة وحرية التصرف في الحفاظ على رأس المال الفكري بالشكل الذي يلبي رغباته واتجاهاته نحو توسيع وإثراء العمل والارتقاء به نحو المنافسة والانتشار، حيث يحقق للفرد أعلى روح معنوية يعزز ولائه وانتماءه الوظيفي. ويتم تنفيذ الأساليب الثلاثة وفق طرق تصميم الوظائف اللازمة سواء في كفاءة الاختيار وتطوير المعرفة والمحافظة على رأس ال الفكري وفق محورين هما:

المحور الخارجي الذي يحدد وفق بعد المنظمة التنافسي والخدمات والسلع وضمن البيئة الخارجية العامة (الحكومة، المجتمع الإلكتروني) والخاصة متمثلة في (المنافسون، المالكون، الموردون، العملاء).

أما المحور الداخلي: والذي تمكن أهميته في انعكاسه على إحساس وكسب ثقة رأس المال البشري وفي عدالة التنظيم الإداري الذي يعملون فيه وعلى تأثيره الإيجابي على كفاءة الأداء الوظيفي للفرد.

خلاصة الفصل الأول

إن الكثير من الباحثين تحدثوا عن رأس المال الفكري وكذلك فعل أرباب عمل بعض منظمات الأعمال من أجل إبراز أهميته وما يمكن أن يقدمه للمنظمة، حيث أنه أعتبر مفتاح نجاح المنظمة وتفوقها وعامل للرفع من أدائها . وقد اختلف الكثير من الباحثين في وضع مفهوم له وذلك لاختلاف وجهات نظرهم كما تم الإشارة إليه سابقا، إلا أنهم كانوا يصبون في نفس المصوب واعتبروا أن العامل البشري هو أساس تكوين رأس المال الفكري فهو المحرك الرئيسي له وما يمكن استخلاصه مما سبق، أن رأس المال الفكري ينشأ ويكون له دور فعال في المنظمة من خلال التآزر بين مكوناته الثلاث وهي:

أولا : رأس المال البشري الذي يمثل ما يمتلكه أفراد المنظمة من كفاءات ومهارات وقدرات وخبرات وخصائص أخرى يمكن أن يتقدم بها إضافة للمنظمة، إلا أن هذا المخزون يجب أن تستفيد منه المنظمة لصالحها وإلا فلن يكون له أهمية حيث يجب أن يدمج ضمن العملية التنظيمية للمنظمة ليصبح رأس المال البشري التنظيمي ولا يمكن ذلك إلا من خلال محاولة جذب تلك الكفاءات الجوهرية بالمنظمة سواء من خلال التحفيز المادي (الأجور، المكافآت،...) أو التحفيز المعنوي(الرضاء).

ثانيا :رأس المال الهيكلي وتمثل تلك المعرفة غير البشرية في المنظمة وتتمثل في البنية التحتية للمنظمة كالهيكل التنظيمي ونظام المعلومات والثقافة التنظيمية.

ثالثا :رأس المال العلاقتي والذي يتمثل في الروابط التي تربط بين المنظمة والأطراف الخارجية لها(الزبائن، الموردين، الشركاء)،بالرغم من أن رأس المال الفكري من الأصول غير الملموسة إلا أنه مهم جدا لمنظمات الأعمال، حيث أن فضله تغيرت ملامح بيئة الأعمال، فبعد ما كانت تقاس منظمات الأعمال فقط بأصولها المادية أصبحت تقاس بأصولها المادية والغير مادية وأصبحت قيمة بعض المنظمات التي وإلا تمتلك الكثير من الأصول المادية أكبر من غيرها التي تمتلك أصول مادية أكبر، وذلك راجع إلى أن قيمتها السوقية أكبر من قيمتها الدفترية ومن بينها لكن القيمة السوقية ليست هي الطريقة الوحيدة التي يقاس بها رأس المال الفكري الخاص بالمنظمات بل هناك عدة طرق لقياسه تستخدم كل طريقة حسب الغرض المراد منها ومن أشهرها والتي تعتبر طريقة قياس الأغراض أكاديمية القيمة المضافة للمعامل الفكري (VAIC) إن الطبيعة الديناميكية لرأس المال الفكري والمتمثلة أساسا في رأس المال البشري بجعل المنظمة أمام ثلاثة تحديات تتمثل في:

أولا :كيفية اكتسابه حيث أن منظمات الأعمال تسعى إلى اكتساب رأس المال الفكري إما عن طريق صناعته من خلال تكوين وتعليم مواردها البشرية أو عن طريق استقطابه من بينها الجامعات المعاهد.

ثانيا: كيفية تنشيطه من أجل الحصول على أقصى استفادة منه.

ثالثا :المحافظة عليه :وهو استخدام إحدى الاستراتيجيات من أجل الحفاظ عليه وعدم فقده.

الفصل الثاني: الذكاء الاقتصادي

مقدمة الفصل الثاني:

ساهم التطور الهائل في الحواسيب و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بظهور شبكة الانترنت بعد خمسينيات القرن الماضي و ظهور ما يسمى بالذكاء الاصطناعي مما سهل تبادل الرزم و نقل المعطيات مع إمكانية تخزينها، هاته الأحداث المتعاقبة ساهمت في ظهور الثورة المعلوماتية مما زاد من حدة المنافسة بين منظمات الأعمال في سبيل الحصول على البيانات و المعلومات لغرض الرفع من تنافسيتها و تحسين أدائها.

و بالرغم من ذلك، لا يكفي ذلك التطور الهائل لوحده، بل لابد من وجود أشخاص أكفاء يديرون تلك المعدات و البرامج مع وجود أسلوب أو نظام إداري ينظم عمليات حصول و تخزين و حماية المعلومات. حيث تلك الثورة المعلوماتية أفرزت العديد من المناهج منها الذكاء التنافسي و ذكاء الأعمال إلا أنها كانت تبحث عن نظام إداري أو منهجي ساعدها في تحقيق مبتغاها لكن في الحدود الأخلاقية و الأطر القانونية بعيدة عن الجوسسة الصناعية أو أي فعل يتخطى تلك الحدود أو الأطر. حتى ظهر جليا في بداية التسعينيات ما يسمى الذكاء الاقتصادي الذي يخدم مصالح المنظمة ضمن الثورة المعلوماتية. و بناء على هذا الأساس، سيتم خلال هذا الفصل توضيح الأطر المفاهيمية للذكاء الاقتصادي بما فيها خصائصه، أهميته، أبعاده و الحدود الأخلاقية و الأطر القانونية التي تفصله عن الأفعال غير المشروعة مع تبيان كيفية تبنيه و تطبيقه من قبل منظمات الأعمال و ذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول : ماهية الذكاء الاقتصادي.

المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاقتصادي، أبعاده، مراحلها و طائفه و مستوياته.

المبحث الثالث: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الذكاء الاقتصادي:

يعتبر الذكاء الاقتصادي من المفاهيم الحديثة جدا و التي يشوبها الكثير من الغموض بسبب التداخل الذي حصل بينه و بين العديد من المفاهيم الأخرى، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال، اليقظة الإستراتيجية و الاستعلامات الاقتصادية، لذلك من الضروري قبل تحديد خصائصه و أهميته إزالة ذلك الغموض عنه فخلال هذا المبحث سيتم التعرض إلى التطور التاريخي للمفهوم و تحديد مفهومه من خلال رسم الحدود الفاصلة بينه و بين المفاهيم الإدارية الأخرى.

المطلب الأول : التطور التاريخي للذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي على هذا النحو ليس جديدا، فقد عمل سكان البندقية les vénitiens في نهاية العصور الوسطى و في بداية عصر النهضة وفقا لمبادئ الذكاء الاقتصادي. فقد كان لديهم عدادات في جميع موانئ البحر المتوسط و كانت قواربهم تستخدم لدعم المعلومات لحساب الدوق القاضي الأول في البندقية و التي منحهم ميزة تنافسية كبيرة (Dufau, 2010, p. 6).

أشار marter 1994 إلى أن سيطرة بريطانيا خلال الثورة الصناعية كان بفضل الخدمات المعلوماتية التي تعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط قوة و ضعف الخصم، و من ثم تحليلها و الاستعداد لمواجهة، هذا التطور في المجال العسكري أدى تدريجيا إلى خلق خلايا خاصة بالذكاء التسويقي و كان عمله في بريطانيا الجمع المكثف للمعلومات حول الأسواق الخارجية ثم تغير هذا المصطلح إلى ذكاء الأعمال (travaux du groupe présédé par henri martre,, 1994, p. 25).

طورت اليابان في عام 1950 نظام الذكاء الاقتصادي بفعل وزارة التجارة الدولية و الصناعة MITI و منظمة التجارة الخارجية اليابانية JETRO باعتمادها مطلقا على تبادل المعلومات كأساس لتطوره و قد ساهمتا بشكل كبير في إنعاش و دعم الاقتصاد الياباني.

أسس النموذج الأمريكي نفسه حول سوقه المحلي في نفس الفترة حيث اعتمد بشكل أساسي على أدوات التخطيط و التنبؤ و مع ذلك فإن هذه الأدوات لم تجعل من الممكن إعطاء صورة موضوعية عن البيئة و التي أكد عليها J.R EDIGHOFFER في عام 1985 "التخطيط لا يجعل من الممكن حساب الانقطاع البيئي و المفاجآت الإستراتيجية بشكل صحيح." (Abderrahim, 2014/2015, p. 86)

استخدم H.Lunh في عام 1958 عبارة نظام ذكاء الأعمال business intelligence system وعرفه على انه كل نظام اتصال يستخدم لتوجيه الأعمال و بمعناه الواسع يعتبر نظام استخبارات (نظام ذكاء) (Larivet, 2009, p. 23) و قام بتعريف اصطلاح الذكاء و لم يمضي وقت طويل حتى اقترح Alden رفقة طلبته بجامعة

هارفد مصطلح **الذكاء التنافسي** سنة 1959 للتعبير عن ممارسات المعلومات التي استخدمتها المنظمات لمراقبة بيئتها التنافسية. (Goria, 2006, p. 4)

شجعت حدود النهج التقليدية التفكير العلمي و سمحت بظهور مناهج **المسح البيئي** في الستينات و التي هدفت إلى جمع و استخدام المعلومات ذات الصلة من البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال القادة في اتخاذ قراراتهم الإستراتيجية (Abderrahim, 2014/2015, p. 86)

Aguilar في عام 1967 فتح مجال المراقبة و رصد المنتظمة و المنهجية من قبل المنظمات على البيئة الاجتماعية و الاقتصادية الخاصة بهم (Moinet, 2009, p. 160) و قام باستبداله بمصطلح **المسح** في كتابه (مسح بيئة الأعمال Scanning the Business Environnement) و كان له السبق في سيرورة **تنظيف balayage** بيئة المنظمة بعد ظهور نماذج التخطيط الاستراتيجي آنذاك و استعمل كلمة رادار **Radar** لتوضيح انه يجب على المنظمة أن تضع نظام لتنظيف بيئتها و الذي مثله ب: اقتناء المعلومات عن البيئة من اجل تاطيرات المستوى الأعلى مساعدة التعرف و الفهم للفرص و التهديدات الإستراتيجية (حليمي، 2009، صفحة 43) خلال نفس السنة 1967 ظهر مصطلح **الذكاء التنظيمي** من قبل Welensky في كتابه (Organisation Intelligence : knowledge and Policy in Gouvernement and Industry) و السياسة في الحكومة و الصناعة حيث أوضح أن سيرورة الذكاء تمثل نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الإستراتيجية للمنظمة و التي يتم جمعها و إنتاجها في سياق قانوني و من مصادر مفتوحة (Dufau, 2010, p. 2) و قد أثار المؤلف مسالتين رئيسيتين من الذكاء الاقتصادي هما الاستراتيجيات الجماعية و التعاون بين الحكومات و منظمات الأعمال في إنتاج المعرفة المشتركة من اجل الدفاع عن الأفضلية (الميزة) التنافسية بالإضافة إلى انه عرف الذكاء على انه جمع و تفسير و الاستخدام المنهجي للمعلومات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ساهمت التوترات الدولية في أوائل السبعينيات (صدمات النفط , حرب العاشر من رمضان) و تأثيرها العميق على الديناميكيات الاقتصادية و التشكيك في الأساليب التقليدية لتحديد التهديدات الخارجية (Abderrahim, 2014/2015, p. 86) مما دفع بعض الباحثين إلى التفكير في كيفية رصد هاته التهديدات و كان من بينهم أب الإستراتيجية الحديثة كما يعتبره الكثيرون (Ansoff ;1975) الذي نشر مقالا طرح من خلاله مسألة الإشارات **الضعيفة Weak Signals** في سياق الإدارة الإستراتيجية تحت عنوان **Management Stratigic Surprise** **by Response Weak Signals** وفقا له أن الإشارات الضعيفة تمكن من توقع التغيرات غير المتوقعة في البيئة بشكل أسرع

نفس الفترة شهدت عدة محاولات لتطبيق أنظمة مراقبة البيئة للمنظمة بدءا بعمل Cleland et King في ورقتين بحثيتين بعنوان "أنظمة المعلومات البيئية" و "أنظمة استخبارات الأعمال التنافسية" الأولى 1974 أما الثانية 1975 و من بعدها B.Montgomery و B.Weinberg : 1979 حول أنظمة الذكاء الاستراتيجي و هكذا بدأ هؤلاء المؤلفون التفكير في البعد الاستراتيجي للرصد و الأنظمة التي تعتمد عليه. (Goria, 2006, p. 7)

تجاوز النهج المقدم من قبل Porter في بداية الثمانينات إرشادات الفحص (Abderrahim, 2014/2015, p. 86) و اقترح أول نموذج للذكاء التنافسي يتجاوز عملية البحث عن المعلومات و البيانات إلى تحليلها و استغلالها من طرف المديرين و أكد على أهمية التحليل التنافسي و القطاعي و ركز على ضرورة نظام الذكاء (الاستعلام)

كشف Oury سنة 1983 في كتابه "الاقتصاد السياسي للانتباه" " Economie Politique de Vigilance " عن الأخطار التي يمكن أن تتولد عن عدم الانتباه أو الاحتراس Vigilance و يعبر Oury أن الانتباه نشاط يتطلب باستمرار المراقبة الاستجاب. يستبعد مفهومه للانتباه أي فكرة سلبية و يظهر انه اقرب إلى مفهوم الذكاء منه إلى اليقظة (Dhaoui, 2008, p. 65) .

قدم James في سنة 1985 تفسيرا لذكاء الأعمال الذي يجمع في إطار هذا المصطلح العام ثلاثة أنشطة رئيسية هي : "الذكاء التنافسي" الذي يهتم بمنافسي المنظمة "ذكاء السوق" الذي يركز على الأسواق و "الذكاء البيئي" الذي يراقب البيئات الأخرى (الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و ما إلى ذلك) للمنظمة. (Goria, 2006, p. 7) تزامن مع ذلك إنشاء جمعية محترفي الاستخبارات التنافسية SCIP سنة 1986 في الولايات المتحدة الأمريكية و ضمت في أواخر التسعينات حوالي 6000 شخص حول العالم. حيث أنها اندمجت مؤخرا سنة 2009 بسبب ضائقة مالية مع معهد Frost & Sullivan و أعيد تسميتها بمتخصصي الاستخبارات الإستراتيجية و التنافسية . و كانت تعتبر الذكاء التنافسي " برنامج منهجي و أخلاقي لجمع و تحليل و إدارة المعلومات الخارجية و الداخلية التي يمكن أن تؤثر على مشاريع المنظمة و قراراتها و عملياتها" (Goria, 2006, p. 7)

ظهر مفهوم اليقظة في أواخر الثمانينات و يعتبر الباحث 1985: Morin من الرواد الذين روجوا لمصطلح اليقظة التكنولوجية و اقترح نموذج إدارة المصادر الإستراتيجية المعروفة بإدارة الموارد البشرية و الوسائل و المعارف و السيوررات و براءات الاختراع و نظام المعلومات و الإدارة المباشرة و غير المباشرة التي تساهم في الديناميكية. كما يعتبر 1989: Villain من الباحثين القلائل الذين استعملوا عبارة الذكاء ليصف نشاطات و وظيفة اليقظة و مراقبة المحيط التي تمارسها المنظمات و الإدارات. ثم بدأ يتوسع مصطلح اليقظة إلى الأشكال الأخرى من اليقظات و التي تدمج المعطيات الاقتصادية و التنظيمية مع التأثير باليقظة التنافسية المتواجدة في البحوث الأمريكية و التي من أولوياتها معالجة مشاكل السوق و المنافسة (حميدوش، 2014، صفحة 38). وكتب العديد من الباحثين عن هذا المصطلح و استطاعوا رسم بعض معالمه منهم 1989: Martinet et Ribault و Hunt

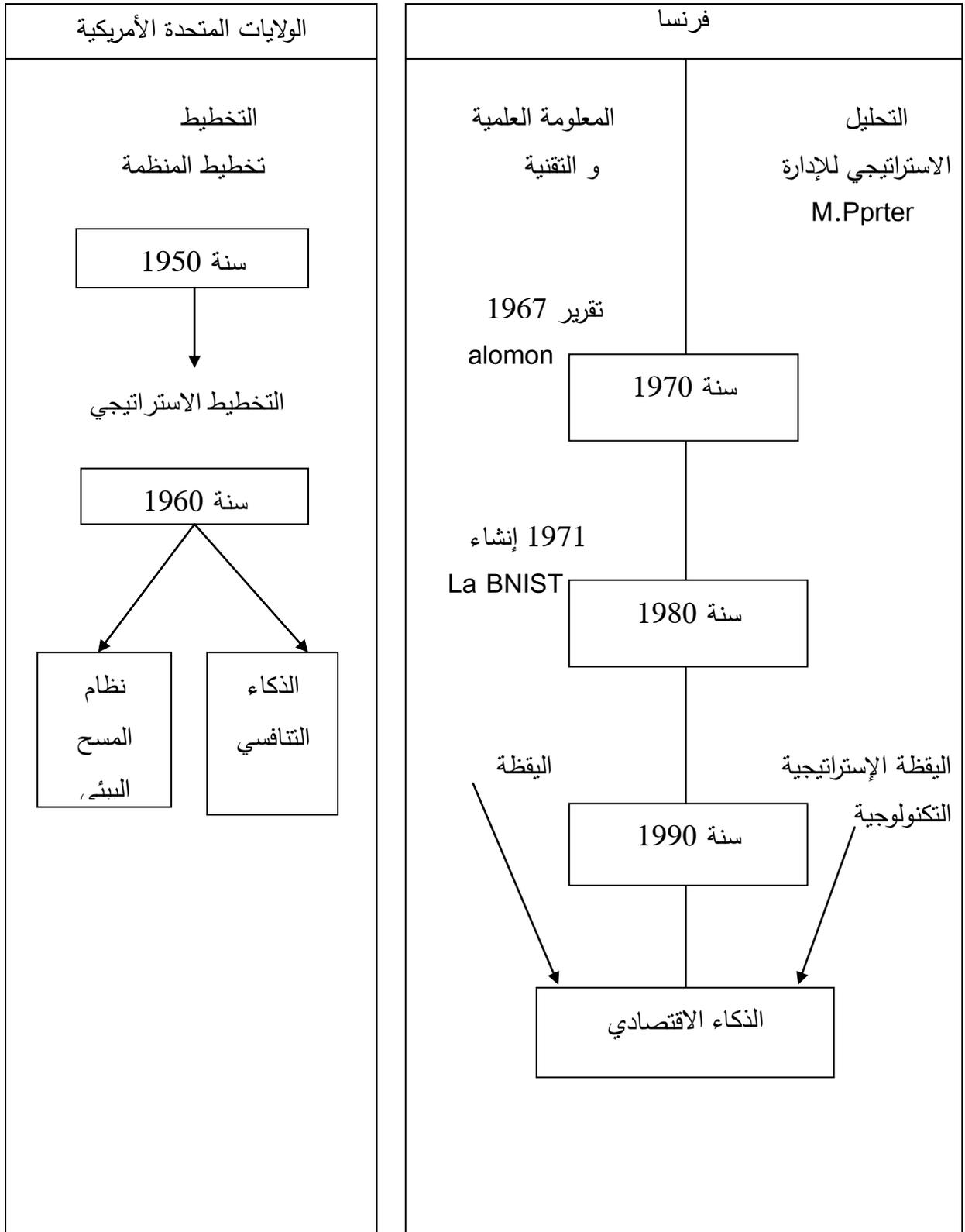
1990: et Vahé و مع تطور هذا المفهوم ظهرت عدة أنواع من اليقظة كاليقظة الاجتماعية و اليقظة التكنولوجية, حيث بدا ينظر إلى المحيط التنافسي بنظرة شمولية و لا ينظر له من زاوية واحدة فقط. لينتهي الأمر بظهور اليقظة الإستراتيجية و تم اقتراح إضفاء الطابع الرسمي على ممارسة اليقظة.

تتأول Porter :1980 الأنواع المختلفة من اليقظة و اعتبر أن اليقظة التنافسية تتعلق حصريا بالمنافسين الحاليين و المحتملين للمنظمة, أما اليقظة التجارية فهي تهتم بشكل خاص بالزبائن و المنتجات و الأسواق و الموردين. و تهتم المراقبة التكنولوجية بالبحث عن معلومات تتعلق بالمعرفة العلمية و التقنية و التكنولوجية بينما تغطي المراقبة البيئية الجوانب الثقافية و السياسية و الاجتماعية و ما إلى ذلك من البيئة.

أعلن مدير وكالة الاستخبارات المركزية CIA بالولايات المتحدة الأمريكية Robert Gates في سنة 1992 على تعليمات من الرئيس بوش Bush و قال انه يكرس الآن ثلثي ميزانيتها للبحث عن المعلومات الاقتصادية. في عام 1996 انشأ الرئيس Clinton مركز لتعبئة كل موارد الأمة من خلال الدعوة لعقود دولية كبرى. (Moinet، 2009، صفحة 161)

خلال نفس الفترة ظهرت الديناميكية الفرنسية مع العمل على تأسيس الهيئة العامة للخطة "Commissariat Général du Plan" بعنوان "الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المنظمات." و لكن لعدم وجود ثقافة الاستخبارات تم المبالغة في تقدير قيمة ما يسمى بالمعلومات الإستراتيجية على حساب المعرفة و الاتصال (Moinet، 2009، صفحة 161). و الشكل التالي يوضح تلك المقاربتين لظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا.

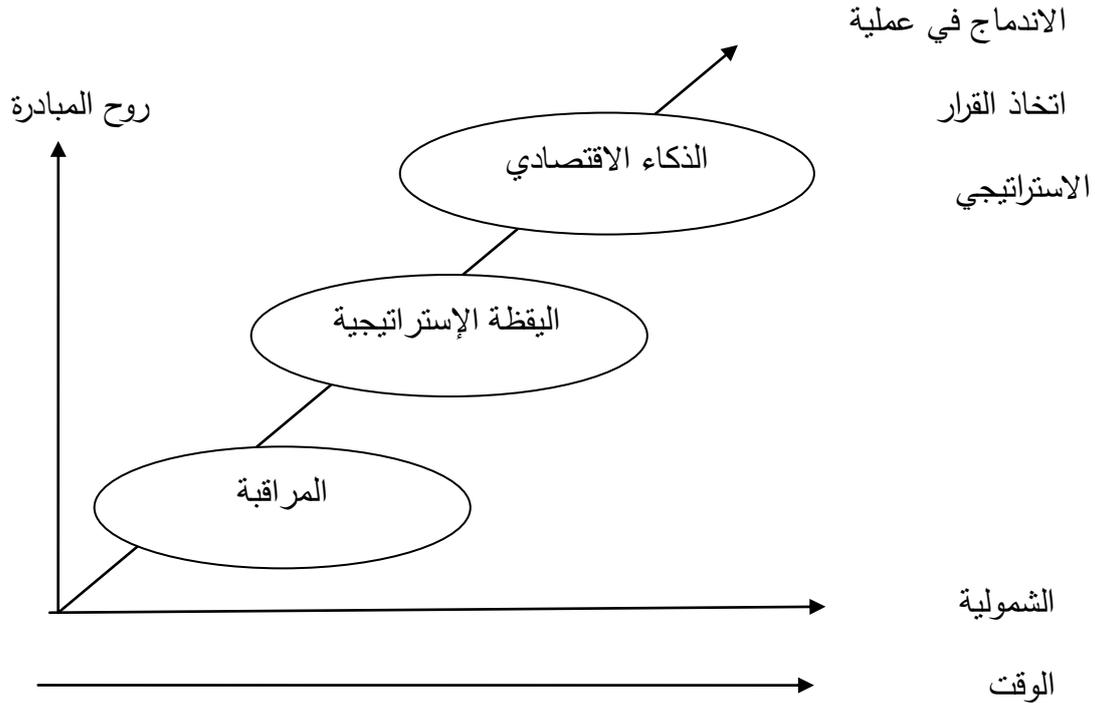
الشكل رقم (09) : ظهور الذكاء الاقتصادي في كل من أمريكا و فرنسا حسب L.Favier 1998



المصدر : (Laurence, 1998, p. 43)

اعتبر Cohen : 2003 أن دمج المراقبة، اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي هو ما يجعل المنظمة وفقا لكل هذه الأساليب بالترتيب، نحو تحقيق المزيد و المزيد من الاستباقية و الشمولية في فهم البيئة، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل : (10) : من المراقبة إلى الذكاء الاقتصادي حسب Cohen : 2003



المصدر : (Dhaoui, 2008, p. 68)

المطلب الثاني : مفهوم الذكاء الاقتصادي

يعتبر التعريف الذي وضعته مجموعة العمل بقيادة Clerc et Martre و التابعة للمحافظة العامة للتخطيط بفرنسا في تقريرها الذكاء الاقتصادي و إستراتيجية المنظمات سنة 1994 و الذي يعرف باسم Rapport Martre أول تعريف صدر عن هيئة رسمية حيث كان لها السبق في ذلك بغرض التأسيس لمفهوم جديد و إزاحة الغبار عنه و محاولة التفريق بينه وبين الممارسات غير الأخلاقية المتمثلة في الجوسسة الاقتصادية لتكون هذه المبادرة بمثابة أول محاولة جدية لانطلاق الذكاء الاقتصادي مباشرة إذ تم تعريفه على انه "مجموعة الأعمال المنسقة للبحث المعالجة و توزيع المعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين بهدف استغلالها و يتم تنفيذ هذه النشاطات بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على ممتلكات المنظمة في أفضل ظروف سواء من حيث الجودة و الوقت و التكلفة" (Commissariat Général du Plan, 1994, p. 11).

تم اقتراح تعريف للذكاء الاقتصادي وفقا لمعهد الدراسات العليا للدفاع الوطني IHEDN من قبل Bournois & Romani : 2000 ويكشف عن الصلة بين الذكاء الاقتصادي و الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

"الذكاء الاقتصادي هو نهج منظم يخدم الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بهدف تحسين قدرتها التنافسية من خلال جمع و معالجة المعلومات و نشؤ المعرفة المفيدة للسيطرة على بيئتها (الفرص و التهديدات) و يخدم أيضا عملية اتخاذ القرار باستخدام أدوات محددة و تعبئة الموظفين و تدعمها الشبكات الداخلية و الخارجية".

عرفت الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي AFDIE سنة 2001 "الذكاء الاقتصادي هو جميع الوسائل المنظمة ضمن نظام لإدارة المعرفة إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من منظور الأداء و خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة". (Merland, 2005, p. 06)

في الثاني من جوان سنة 2003 نشر Bernard Crayon تقرير بعنوان "الذكاء الاقتصادي التنافسية و التماسك الاجتماعي" اظهر فيه 38 مقترحا لدعم السياسة العامة للذكاء الاقتصادي موزعة حول أربع محاور هي (Gloaguen, 2012, p. 19) :

- تعزيز القدرة التنافسية لاسيما من خلال دعم منظمات الأعمال في غزو الأسواق الأجنبية.
- تطوير نظام للأمن الاقتصادي في مجال شبكات المعلومات و العمليات الصناعية و الأدوات القانونية (الملكية و الفكرية على وجه الخصوص).
- تنفيذ إستراتيجية التأثير لاسيما فيما يتعلق بالتوقع المعياري.
- نشر إجراءات التوعية و التدريب في جميع أنحاء الإقليم لتكثيف مع احتياجات الجهات الاقتصادية.

الذكاء الاقتصادي حسب غرفة التجارة الفرنسية لباريس في افريل 2005 كنا هو موضح في وثيقة خاصة بعنوان "الذكاء الاقتصادي و الضغط" "Intelligence économique et lobbying" على "انه احتواء و حماية المعلومات الإستراتيجية و إعطاء الفرصة لأصحاب المنظمة لتحسين قرارها" (Madina, 2007, p. 119)

و اقترح تعريفا آخر من قبل غرفة التجارة و الصناعة Rhône-Alpes الذكاء الاقتصادي هو "توفير المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب لتمكينه من اتخاذ القرار الصحيح و التصرف بشكل جيد و مثالي لتغيير البيئة في اتجاه ايجابي" (Habhab-Rave, 2007, p. 102).

عرف Juillet المسئول الأعلى على للذكاء الاقتصادي, الذكاء الاقتصادي هو "أسلوب تحكم هدفه السيطرة على المعلومات الإستراتيجية من اجل الوصول إلى التنافسية و الأمن الاقتصادي و امن منظمة الأعمال". (Legendre, 2006, p. 05)

أشار Baumard: 1997 "أن الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن المراقبة و لكنه عملية هجومية دفاعية باستخدام المعلومة. و الغرض منه هو الربط بين العديد من المجالات و الميادين لخدمة الأهداف التكتيكية و الإستراتيجية للمنظمة. حيث انه وسيلة للربط بين النشاط و المعرفة للمنظمة (مغمولي، 2016/2015، صفحة 08)".

في اتجاه آخر يعرفه ديملي: 2008 بأنه "مجموعة الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور منظمة الأعمال ما و يتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما." (دباغي، 2015، صفحة 09)

حسب Prescott: 1995 ; Bournois et Romani: 2000 هو "إدارة المعلومات و المعرفة من أجل تحسين التنافسية. و تتمثل مهمته في توفير المعلومات في الوقت المناسب و التعرف على المنافسين الرئيسيين لتحديد الكيفية التي قد تضر بمصالح المنظمة و إبلاغ المنظمة بشكل مستمر على النظام التكنولوجي و السياسة الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على مركزها التنافسي. لذا أصبح الذكاء الاقتصادي مهم جدا لتنفيذ القرارات الإستراتيجية و إجراءات التأثر و الحماية." (Frédérique, 2007, p. 192)

يتم تعريف مفهوم الذكاء بشكل عام على انه "القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق المقدمة بطريقة توجه العمل نحو الهدف المنشود." (Ion popovici & Malaescu, 2014)

يرى D Almeida: 2001 إن "الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن إدارة المعلومات هو فن الحرب (بالمعنى الذي تم إنشاؤه في فرنسا مدرسة الحرب الاقتصادية) هو قبل كل شيء فن القدرة على الفهم الدقيق و بشكل عام للبيئة المعقدة و اتخاذ القرار الصحيح" (Moinet, 2009, p. 164)

خلال البحث المعمق عن المفاهيم المرتبطة بالذكاء الاقتصادي نجد إن سواء المفاهيم الصادرة عن الهيئات الرسمية أو المفاهيم الأكاديمية أنها تعبر عن نفس السياق المتعلق بالذكاء الاقتصادي و لهذا يمكن أن نستنتج ما يلي :

- إن الذكاء الاقتصادي عملية دورية متكررة رسمية دون انقطاع
- يعمل من خلال السيطرة على المعلومات المفيدة
- المعلومات تمثل رأسمال الذكاء الاقتصادي
- عملية هجومية و دفاعية
- الذكاء الاقتصادي عملية قانونية و أخلاقية
- يعمل الذكاء الاقتصادي على جميع مستويات المنظمة التكتيكية و الإستراتيجية
- يعمل الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة و مستوى الدولة
- يساهم في عملية اتخاذ القرارات

- يشجع التعاون بين أصحاب المصلحة و المنظمات
- يتشكل من خلال ثلاث مركبات : اليقظة و الحماية و التأثير

وعليه يمكن تعريف الذكاء الاقتصادي بأنه "عملية ذات صفة رسمية متكررة للسيطرة على المعلومة المفيدة بهدف استغلالها و تحويلها إلى معرفة التي تمكنها من صناعة و اتخاذ قرارات تكتيكية و إستراتيجية تعزز قدرتها التنافسية في أطار قانوني و أخلاقي مع توفير جميع ضمانات الحماية لممتلكاتها و يعتمد في ذلك على الفهم الجيد لبيئة المنظمة المعقدة من خلال كشف جميع التهديدات و الفرص بغرض وضع خطط هجومية دفاعية - وظيفية استباقية و استشرائية. و بناء علاقات تنافسية في شكل تعاون و ما يميزه عن المفاهيم الأخرى هو ممارسة التأثير و العمل الضغطي"

المطلب الثالث :خصائص الذكاء الاقتصادي و أهميته

أولا : خصائص الذكاء الاقتصادي

إن تعدد المصطلحات و تداخلها شكل عائقا في تحديد مفاهيمها و ضبطها سواء على المستوى الأكاديمي أو المستوى العملي أو الإقليمي. لذا بات من الضروري تحديد الخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي من اجل تمييزه عن باقي الممارسات الأخرى و عدم الخلط فيما بينها كما كان هدف تقرير Marte لسنة 1994 و قد قام (Niang, 2004, pp. 2-3) بتحديد عدة خصائص للذكاء الاقتصادي تتمثل في :

- الاستعمال الاستراتيجي و التكتيكي و استخدام المعلومات المناسبة التي توفر ميزة تنافسية في عملية اتخاذ القرارات المختلفة
- التنسيق بين الأعوان الاقتصاديين
- وجد روابط قوية بين المنظمات و الجامعات و الإدارات المركزية و الإقليمية
- دمج نشاطات (ممارسات) جماعات الضغط و التأثير
- إدماج المعارف العلمية التقنية الاقتصادية و القانونية
- استخدامه عالمي
- السرية في نشر المعلومات

يعتبر التأثير و العمل الضغطي الخاصة التي ينفرد بها الذكاء الاقتصادي عن باقي المفاهيم الأخرى إضافة إلى الخلقية العملية الإدارية -السيطرة على المعلومة من خلال التقيد بالمراسيم القانونية و القواعد الأخلاقية التي تحد من الأعمال غير الشرعية. (بلحاج، 2015/2014، صفحة 34)

و يرى (Levet, 2001, p. 04) أن الذكاء الاقتصادي يستخدم في كل الأحوال سواء الدفاعية أو الهجومية حسب الموقع التنافسي الذي تكون فيه المنظمة و هدفها و هذا ما يكسبه خاصيتين : الخاصية الدفاعية و الخاصية الهجومية. و أضاف بعض الخصائص التي يمكن أن تتقاطع مع سابقتها كما يلي :

- تحديد و تقييم المعارف و المفاهيم
- التحكم في تكنولوجيا المعلومة و تثبيت تكلفتها و استثمارها
- التحكم في تقنيات اليقظة و المخاطر و شبكات المعلومات
- خلق ثقافة العمل الجماعي و تطبيقها على مختلف المستويات الإدارية
- خلق شبكات الذكاء الاقتصادي تحدث ما يعرف باسم شبكات الذكاء الاقتصادي و التي تتميز بالسرية و التطور المحلي و الدولي

ثانيا : أهمية الذكاء الاقتصادي

إن انفتاح منظمات الأعمال على العالم و اختراقها الأسواق الخارجية بفعل التقدم الهائل الذي شهدته تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التطور المستمر في أنظمة الحاسوب و الشبكات الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة من أجل تعزيز الموقع التنافسي و احتلال صدارة الأسواق العالمية. حيث أصبح العامل الرئيسي فيها هو قدرة المنظمة على التحكم في المعلومات و النقاطها و تخزينها و استغلالها و قدرتها أيضا على حماية تلك المعلومات الخاصة بها. و بهذا يمكن استنتاج أن أهمية الذكاء الاقتصادي تتمثل في مدى تحكم المنظمة في المعلومة. و أوضح تقرير (SCIE, 2009, pp. 5-7) أهمية الذكاء الاقتصادي من خلال السيطرة على المعلومات و بين كيف يتم السيطرة عليها من أجل زيادة قدرتها التنافسية و حماية ارثها المعلوماتي كما يلي :

1.3 المعلومة عنصر منافسة للمنظمة

يحتاج رئيس المنظمة إلى المعلومات المتعلقة بنشاطاته من أجل :

- معرفة موقعه في السوق
- تحديد نقاط القوة و الضعف
- اكتشاف الفرص
- إستراتيجية تطوير المنظمة
- إطلاق منتجات و خدمات جديدة
- التوغل في أسواق جديدة
- التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال (المنافسة و التشريع و المعايير و أنماط الاستهلاك)
- إقامة تعاون و عقد شركات

• التأثير

يمكن أيضا استخدام المعلومات كأداة لتعزيز مصالح المنظمة في إطار قانوني (الضغط و التأثير على الاتصال و استخدام الانترنت و ما إلى ذلك). على العكس من ذلك يجب أن يبقى الأخير يقظا في مواجهة الاستخدام على حساب هذه الأساليب و الشائعات و حتى استخدام الأساليب غير القانونية مثل التظليل.

2.3 المعلومة هي عنصر امن و حماية المنظمة

يعتبر امن المعلومات رأسمال تطوير و استدامة منظمة الأعمال. لهذا يتطلب تعزيز الحماية المادية و المنطقية لبيئتها بالطرق المثبتة تجريبيا و تخصيص موارد بشرية و مالية و تقنية. و معرفة المنظمة كيفية التواصل و طرقها التي تضمن لها امن ممتلكاتها المعلوماتية من اجل :

أ. العمل بكل ثقة مع زملائك في المنظمة و خارجها مع شركائك : من خلال وضع مجموعة من

الأجهزة و الإجراءات الفنية و الإدارية و القانونية التي تشكل السياسة الآمنة للمنظمة :

- حصر المخاطر و التهديدات المحتملة
- حماية النظام المعلومات و البيانات الحساسة (تعيين مدير "نظام المعلومات" ميثاق تكنولوجيا المعلومات تحديث البرامج و عي الموظفين). يعد نظام معلومات المنظمة حيويا لأنه يقوم ببناء جميع جوانب نشاطه (المحاسبة الدفع المشتريات ملفات العملاء و الموردين الفواتير العملاء المحتملين المنتجات الجديدة الاتصالات مع الشركاء).

• وضع أجهزة حماية كافية

• إدخال بنود السرية في عقود العمل

• وضع خطة استمرارية العمل (في حالة حدوث خلل خطير أو حالة أزمة)

• تقييم نظام الأمن و الحماية المتبع بانتظام

ب. الترابط بشكل واضح و منطقي بين نشاطها و مشاريعها و إستراتيجيتها

ت. القدرة على الدفاع ضد المنافسين المستخدمين أساليب غير قانونية (قرصنة المعلومات و التجسس

الاقتصادي و التزيف)

حسب Martinet & Marti أن أهمية الذكاء الاقتصادي تتجلى في خمس مجالات رئيسية (بوريش،

2015/2014، الصفحات 60-61):

1) تطوير منتجات جديدة : لان دخول منافسين جدد كل وقت يهدد المنظمات النشطة في السوق لذلك بالذكاء

الاقتصادي الذي تمكنه التنبؤ بالجديد و هذا يؤدي إلى العمل على الاختراع و الإبداع و فق المتطلبات

الجديدة لضمان النجاح و الاستمرارية للمنظمة

- (2) **يقود لأداء ناجح** : وذلك لان الذكاء الاقتصادي من طرفه القياس المقارن الذي يقوم على الدراسة المقارنة للمحاسن (الميزة) التنافسية و التي تعتبر أحسن تكوين و تغيير للنقل و التعلم من الآخرين كما أن طرق إنتاج المنافسين تسمح بتحسين الإنتاجية و تضاهي الخسائر المالية و حتى علق و خسارة المنظمة
- (3) **اتخاذ القرارات** : لأنه يجب اتخاذ قرارات مهمة مثل الاستثمار تغيير الإستراتيجية أو مواجهة المنافسين و الذكاء الاقتصادي يسمح باتخاذ أحسن قرار الذي يمكن من تقليل المخاطر لأنه يعمل على التحري عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين في البيئة المحيطة بالمنظمة
- (4) **تحقيق أحسن المبيعات** : الذكاء الاقتصادي هو وسيلة للبائعين حيث أن المنظمة لا يمكنها تحقيق أعلى نسبة مبيعات إذا لم تكن على دراية بما يقدمه المنافسون و يطرحونه في السوق. و منه فان الذكاء الاقتصادي يسمح بتحديد القرارات و معرفة أو توقع الأرباح
- (5) **الحصول على ميزة تنافسية** : الميزة التنافسية الأكثر دوام التي يمكن الحصول عليها من طرف أي منظمة هي النجاح في رؤية السوق بطريقة مختلفة عن المنافسين حيث أن خلية الذكاء الاقتصادي و التنافسي يمكن أن تغطي هذه الفائدة التي ترتبط دائما بالذكاء

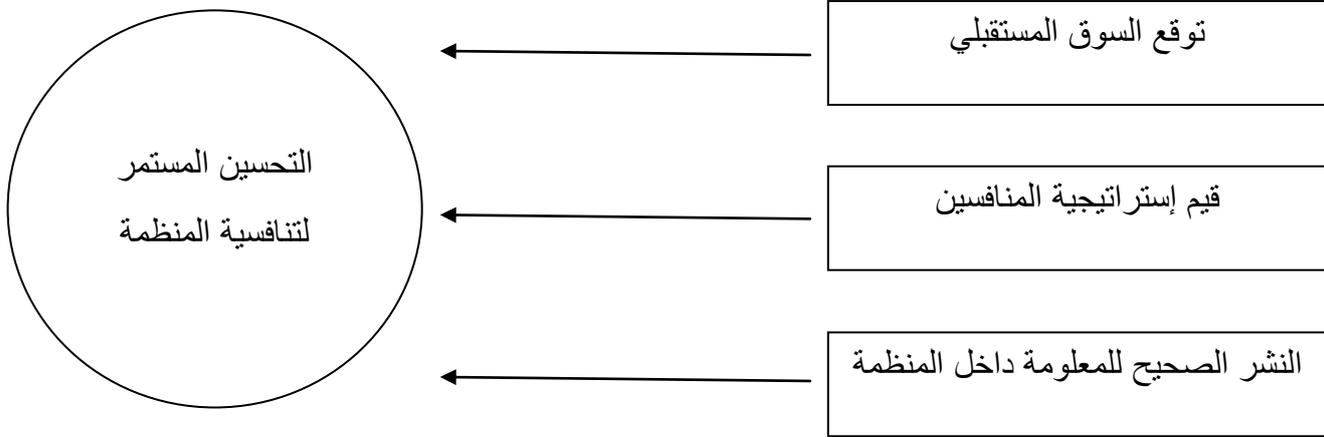
المطلب الرابع : أهداف الذكاء الاقتصادي

هنالك العديد من المؤلفين الذين وضعوا أهدافا للذكاء الاقتصادي منهم من صنف أهدافه على مستوى كلي و مستوى جزئي و هناك من صنفها حسب الفترة الزمنية قصيرة الأجل و متوسطة الأجل و بالرجوع إلى أعمال (Jakobiak, 2004, p. 85) نجد بنى أهداف الذكاء الاقتصادي للمنظمة على الهدف المحوري من قيام أي منظمة أعمال و هو تنافسية منظمات الأعمال و حماية ارثها من خلال :

- توقع السوق المستقبلي
- فهم إستراتيجية المنافسين
- النشر الصحيح للمعلومات داخل المنظمة

و الشكل التالي يوضح البعد الاستراتيجي للذكاء الاقتصادي داخل المنظمة

الشكل رقم (11) : لماذا الذكاء الاقتصادي



المصدر : (Jakobiak، 2004، صفحة 86)

كما صنف Oliver Guitton أهداف الذكاء الاقتصادي حسب الزمن و قسمها إلى : (بوريش، 2015/2014، صفحة 39)

- أهداف طويلة الأجل : حيث يعمل الذكاء الاقتصادي على توقع الإشارات الضعيفة من البيئة (وضعية المنافسين تغير قوى السوق) و العمل على بناء التصورات الممكنة للمستقبل
- أهداف متوسطة الأجل : توافق المبادئ و القوانين مع تطور البيئة الذي يسمح بتكيف المنظمة مع البيئة
- أهداف قصيرة الأجل : العمل ورد الفعل للإشارات القوية التي تنشط و تحذر للاعتناء بالمناجمت في اتخاذ القرارات و خطط الأعمال

و قام (Legendre، 2006) بتعداد أهداف الذكاء الاقتصادي كما يلي :

- الذكاء الاقتصادي هو طريقة للتفكير و العمل داخل و خارج المنظمة و لا يمكن تصور هذا النهج إلا في إطار أخلاقي يحترم القانون و العقود الملكية و الفكرية
- يمكن قياس الممارسات الجيدة و إنتاج الذكاء الاقتصادي للمنظمة من حيث الكم و الجودة و يمكن أن تكون موضوع التقييمات أو التشخيص أو عمليات التدقيق و التدريب
- الذكاء الاقتصادي للمنظمة هو نشاط يومي و استثمار فكري تكون تكاليفه قابلة للتحقيق
- يسهم الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء و يساهم في إرضاء الشركاء و الموظفين و الزبائن
- ينتج الذكاء الاقتصادي المعرفة التي يمكن استخدامها في ممارسة الضغط و التأثير المحلي إقليمياً أو وطنياً أو دولياً

- يأخذ الذكاء الاقتصادي صورة المنظمة و يجعل من الممكن تصحيح نقاط الضعف فيها من خلال اليقظة التكنولوجية. فانه يفتح الفرص البحثية التي يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات و اكتساح السوق و مكاسب إنتاجية و الشراكات
- الذكاء الاقتصادي هو أيضا أداة الأمن و السلامة من المخاطر التجارية التكنولوجية أو الطبيعية
- ذكاء الأعمال الاقتصادية يحمي و يزيد الممتلكات غير المادية للمنظمة. انه يمكنها من التصرف بفعالية و حكمة في سوق الذكاء الاقتصادي
- يسلط الذكاء الاقتصادي الضوء على المشاريع و القرارات من جميع الأنواع. انه عامل أداء و أداة لتوجيه المنظمة بأكملها. انه إجراء إداري يتضمن التحكم في تكنولوجيا المعلومات و استخدامها في خدمة إستراتيجية المنظمة

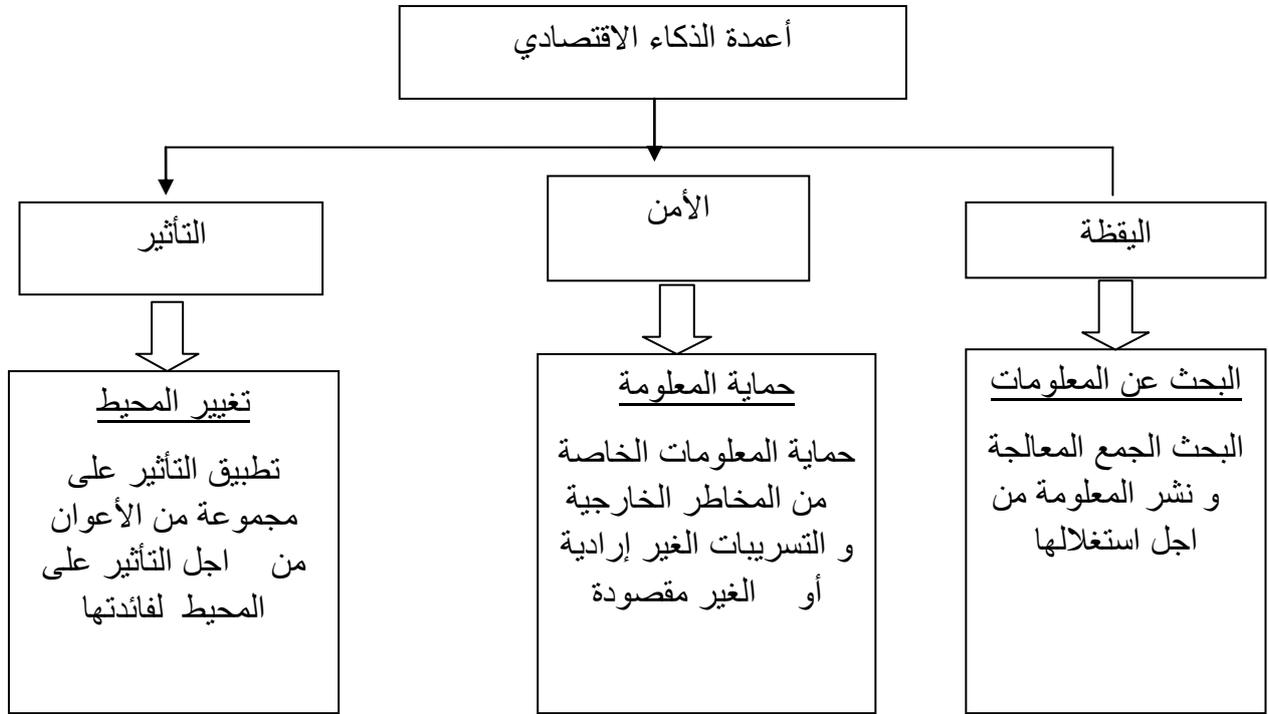
المبحث الثاني : أساسيات الذكاء الاقتصادي

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب و طرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المؤسسات و الهيئات العامة و الخاصة.

المطلب الأول : أبعاد الذكاء الاقتصادي

وفقا للمؤلفين Gérard Pardin و Eric Delbecque من وجهة نظر عملياتية. يشمل الذكاء الاقتصادي على اليقظة (الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات الصلة) و الأمن (عدم ترك الأسرار معروفة) و التأثير (نشر المعلومات) (Dufau, 2010, p. 3) كما هو مبين في الشكل أدناه

الشكل رقم (12) : أبعاد الذكاء الاقتصادي



المصدر : (Bouadam & Hammadi, 2010, p. 14)

و تأتي هذه الأبعاد أو الركائز كالأتي (Billon & Gonzalez, p. 10) :

أولا : اليقظة الإستراتيجية :

ظهر مفهوم اليقظة في إدارة الأعمال مع كتاب Aguilairé بعنوان مسح بيئة الأعمال سنة 1967، و هو ناتج من المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما. (ميلودي و بوراوي، 2017)

(1) مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

اليقظة هي جهاز منظم و متكامل لجمع البيانات و معالجتها و توزيعها و استخدامها. انها مفتاح لفهم بيئتها و كونها الأكثر استجابة للتغيرات الكامنة في نشاط المنظمة (Cellie–Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers).

عرفت AFNDR الوكالة الفرنسية للتوحيد القياسي 1998 اليقظة على أنها "نشاط مستمر تكراري إلى حد كبير يهدف الرصد النشاط للبيئة التكنولوجية و التجارية...لتوقع التطورات". (Gloaguen, 2012, p. 20).

يعرف (Humbert, 1997, p. 1) اليقظة "بأنها عملية جماعية متواصلة تقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بتعقب و استخدام المعلومات الاستباقية المتعلقة بالتغيرات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة بهدف خلق فرص عمل و تقليل المخاطر و عدم اليقين بشكل عام".

(2) خطوات اليقظة الإستراتيجية :

تتطوي عملية اليقظة على خمس خطوات كما يلي (Gloaguen, 2012, pp. 21-22) :

- أ. التعبير عن الاحتياجات أو وضع خطة مراقبة : يتعلق بالعملية التي تهدف إلى تحديد جزء البيئة و المشاكل التي يريد المدير و وضعها تحت المراقبة وفقا للمخاطر التي تمثلها.
- ب. البحث عن المصادر : يهدف إلى تحديد نطاق المصادر (الانترنت و الشبكات الاجتماعية و قواعد البيانات المدفوعة). يجعل من الممكن تحديد مصادر المعلومات المتاحة و تحديد أولوياتها و تأهيلها من أجل استغلالها من خلال ترجمتها في شكل أهداف.
- ت. الجمع و المراقبة : هذه العملية يقوم بها الشخص المسؤول عن اليقظة بجمع المعلومات بشكل صحيح. يمكن إثراء القاعدة الوثائقية بوثائق خارجية قادمة من مصادر أخرى غير تلك المتحجرة في البداية.
- ث. معالجة و تحليل و استخدام المعلومات : تنتج هذه العمليات من بين مجموعة المعلومات التي يتم جمعها و الاحتفاظ فقط بما يحتمل أن يثير اهتمام المنظمة و قياس وزن المفاهيم و رسم خريطة للجهات الفاعلة وفقا لتأثيرها و نتائج التحليل تشكل معلومات إستراتيجية
- ج. نشر المعلومات الإستراتيجية : يتم إرسال المعلومات القيمة و المنسقة إلى المستلم و المستخدم الخاص به، و يمكن لهذا الأخير الاعتماد على هذه المعلومات لتقييم موقف معين

(3) أنواع اليقظة :

اليقظة التكنولوجية : عموما تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية و هو نوع اليقظة التي تخصصها بشكل رئيسي لتطوير التكنولوجيات و التقنيات و الاكتشافات العلمية و الابتكارات التكنولوجية و التغيرات في عمليات التصنيع و ظهور مواد جديدة (Deppe, p. 18)

اليقظة التجارية : هو النشاط الذي يقوم بدراسة كل من الموردين و الزبائن. و عند جمع المعلومات من الزبائن يجب التركيز على درجة رضاهم عن المنتج المقدم و ظروف الطلب و سلوك الشراء لديهم تطوير علاقتهم بالمنظمة و جود زبائن جدد و مدى فعالية الوسائل المستخدمة و كسب ثقتهم و مدى قدرة المنظمة على التأثير على زبائنهم (Duchéneaut, 1995, p. 304)

3.3 اليقظة التنافسية : هو النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين و المحتملين. و هي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنافسة (Martinet & Ribault, 1989, p. 30) تعتبر اليقظة التنافسية

الأكثر استخداما مع الذكاء التكنولوجي و تسعى المنظمة من خلالها إلى وصف مجالها التنافسي الحالي أو المحتمل و الوضع المالي للمنافسين الحاضرين و استراتيجياتهم و منتجاتهم الجديدة.

4.3 اليقظة البيئية : يمكن أن تنتهج المنظمة أشكال أخرى أكثر أو أقل إثارة للاهتمام اعتمادا على مجال نشاطها مثل اليقظة القانونية (المعايير و اللوائح) اليقظة المجتمعية (الجوانب الاجتماعية) الثقافية و المالية (التمويل و أسعار المنتجات) و غالبا ما يستخدم المصطلح العام "اليقظة البيئية" و هناك من يطلق عليها "اليقظة الشاملة" (Diakhate, 2011, p. 22)

ثانيا : التأثير

3.1 مفهوم التأثير :

للتعرف على المصطلح سيتم الرجوع إلى أساساته حيث عرف Edward Bernays 1928 بالمعنى الحديث للكلمة في عمله الدعاية. و وصفها بأنها تصرف أقلية لتشكيل رأي اكبر عدد (Cellie–Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers). و ارتبط مصطلح التأثير بكلمة "اللوبي Lobbying" من المصطلح الانجليزي "Lobby" هذا الأخير يعني حرفيا الرواق. لقد ساعد في تحديد ممرات مجلس العموم حوالي عام 1930 في إنجلترا حيث يمكن لأعضاء مجموعات الضغط الحضور و المناقشة مع البرلمانين. اليوم يشير مصطلح "Lobby" إلى هذه المجموعات نفسها بالطريقة نفسها و يتحدث في الإصدار الخاص من التواصل و التأثير, عن التأثير بأنه " وسيلة لجلب الشخص الذي نتحدث إليه لأنفسنا للنظر في رؤية أخرى للأشياء لتغيير نموذج تفكيره لتعديل أساسياته. ينتج هذا التغيير عن طريق العناصر التي يتم تقديمها له و التي تدعوه للتفكير" (Huyghe, 2008, p. 11)

3.1 مميزات التأثير :

تتسم عملية التأثير بعدة مميزات تم إيجازها فيما يلي (Cellie–Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers)

- التأثير ليس بممارسة غير قانونية
- الاستخدام السليم للتأثير يتطلب معرفة بيئة الفرد و الجهات الفاعلة
- العلاقات الإنسانية ضرورية في إستراتيجية التأثير
- التأثير يأتي من إتقان صورة الشخص و إلقاء خطاب في المنظمة لذلك من الضروري مراقبة ما يقال عن المنظمة و الرد على هجمات المعلومات أو التغيرات في البيئة
- يعتمد نجاح إستراتيجية التأثير على مراعاة قيم أصحاب المصالح و تكاملها. يمكن ان تكون هذه بعد ذلك بمثابة تتابع لإستراتيجية المنظمة

- الضغط و التأثير ليس فقط للمنظمات الكبرى. يمكن تنفيذ إستراتيجية التأثير لجميع المستويات

3.1 أنواع التأثير :

1.3 الضغط : تعني كلمة "اللوبي" التجمع أو التنظيم أو الجمعيات التي تدافع عن المصالح المالية أو السياسية أو المهنية عن طريق ممارسة الضغط على الدوائر البرلمانية أو الدوائر المؤثرة ولا سيما أجهزة الصحافة-Cellie) Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers)

2.3 الاتصال للتأثير : "يقترح قيم بيئة العمل بشكل أفضل حتى تصبح أداة تحدد قدرتها التنافسية يتم تقديم التواصل للتأثير كمجموعة من الوسائل و الإجراءات التي تهدف إلى إقناع أو ردع بشكل فردي أو جماعي صناع القرار و قادة الرأي الذين تشكل خياراتهم و مواقفهم قضية نجاح المنظمة " Cellie-Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers)

و هناك أربعة عناصر رئيسية لتواصل التأثير :

- مصداقية مرسل الإجراء (صورة المعلن)
- طبيعة الهدف الإعلامي المستهدف
- جودة الرسالة
- مراعاة البيئة الإعلامية

ثالثا : امن المعلومات

1. مفهوم امن المعلومة :

يمكن تعريف امن المعلومات من زاويتين مختلفتين الأولى الأكاديمية. عرفه 2001: O'Brien بأنه "العلم الذي يبحث في نظريات و استراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها من أنشطة الاعتداء عليه" و عرفه السالمي علاء عبد الرزاق سنة 2000 على انه "العلم الذي يهتم بدراسة طرائق حماية البيانات المخزونة ضمن الحاسوب و أنظمة الاتصالات و الذي يتناول سبل التصدي للمحاولات الرامية إلى معرفة البيانات المخزونة ضمن الحاسوب بصورة غير مشروعة و إلى تلك التي ترمي إلى نقل أو تغيير أو تخريب برمجيات حماية البيانات" أما من الزاوية الثانية التقنية عرفه 1993: Warman بأنه "مجموعة الإجراءات و التدابير الوقائية التي تستخدم سواء في المجال التقني أو الوقائي للحفاظ على المعلومات و الأجهزة و البرمجيات فضلا عن الإجراءات المتعلقة بالحفاظ على العاملين في هذا المجال"

2. عناصر امن المعلومات :

هناك ثلاث عناصر هي السرية (Confidentiality) السلامة (Integrity) و الإتاحة (Availability) كالأتي :

- السرية : و هي الحفاظ على المعلومات بعدم إظهارها لغير الأفراد المخولين رسميا و يوفر هذا الهدف للمنظمة السرية التامة لكافة المعلومات و منها (المعلومات الشخصية او الموقف المالي للمنظمة ما قبل إعلانه)
- السلامة : التأكد من إن المعلومات لم يتم تغييرها أو حذف جزء منها من قبل وسائل غير معروفة أو غير مخولة
- الإتاحة : إن الحفاظ على سرية المعلومات و سلامتها أمر مهم و لكن هذه المعلومات تصبح غير ذات قيمة إذا كان من يحق له الإطلاع عليها لا يمكنه الوصول إليها أو إن الوصول إليها يحتاج وقتا طويلا (الغثبر و مهندس، 2009-1429)

3. المجالات التي تحميها المنظمة :

حسب (Bekaddour, 2013/2014, pp. 109-111) هناك خمس مجالات رئيسية تعتبر نقاط ضعف منظمة الأعمال يجب أخذها بعين الاعتبار هي :

3.1 الأمن المادي للمنظمة (موقعها و مبانيها) : و تشمل

- الحواجز المادية المكيفة (الجدار المحيط و الشباك الحديدية و رموز الدخول)
 - إضاءة
 - تحديد المناطق المحمية أو المحمية ذات الوصول المحدود و اتخاذ تدابير محددة للتحكم في الوصول إليها
 - استخدام الأمن أو المراقبة بالفيديو
 - أنظمة الإنذار (الحريق و مكافحة التسلل)
- استخدام الأثاث الأمني (الخزائن المدعمة الخ)
- إدارة الدخول مع حارس أو محطة تنظيم الإدخال / الإخراج إذا أمكن
 - الاحتفاظ بسجل للزيارات بما في ذلك الهوية و أوقات الوصول و المغادرة و الغرض من الزيارة

3.2 امن نظام الإعلام الآلي : و تشمل

- استخدام كلمة مرور شخصية و سرية لا يقل عن 8 أحرف أبجدية رقمية يتم تغييره بانتظام

- استخدام مضاد فيروسات مرخص يتم تحديثه بانتظام
- تعيين مسؤول شبكة مسؤول عن امن تكنولوجيا المعلومات
- الحذر من رسائل البريد الالكتروني المشكوك فيها
- الاحتفاظ بالبيانات الحساسة عل الوسائط القابلة للإزالة (مفتاح USB و بطاقة الذاكرة الخ)
- عدم ربط الحواسيب التي تحمل بيانات سرية مع شبكة الانترنت
- وضع وسائط تخزين احتياطية لحالة الضياع أو السرقة

3.3 العامل البشري : و يشمل ما يلي

- تخزين وسائل العمل الحساسة تحت القفل و المفتاح أثناء الاستراحة أو أثناء تنظيف المكتب
- احترام التعليمات المتعلقة بحماية المعلومات أو نظام الكمبيوتر
- إقامة جولات تفقدية
- تحديد منطقة محمية محظورة على أي شخص غير مصرح به
- تدابير محددة للمتدربين (فحص السيرة الذاتية ضمان الامتثال للجدول و الأماكن المعتمدة)

4.3 اتصالات المنظمة الرئيسية : و تشمل

- الاتصال الكتابي قراءة منشورات المنظمة بعناية سواء كانت داخلية (نشرة) أو خارجية (كتيبات وثائق فنية) و التأكد من أنها لا تقدم معلومات حساسة
- الموقع الالكتروني اتخاذ احتياطات مماثلة لتلك المتعلقة بالمنشورات المكتوبة للمعلومات المتاحة على موقع المنظمة
- المشاركة في المعارض و العروض و الندوات ضمان حماية النماذج الأولية و التحكم في حساسية المطبوعات و العينات
- السيطرة على المخاطر المرتبطة بالبيئة الاقتصادية و الشركاء يعتمد الأمن و القدرة التنافسية للمنظمة على قدرتها على حماية المعلومات الإستراتيجية
- تحليل موقع المنظمة و اعتمادها فيما يتعلق ببيئتها من خلال النظر من ناحية إلى الحصة التي يأخذها المساهم في تنفيذ الإستراتيجية و مخاطر تضارب المصالح مع ناحية أخرى

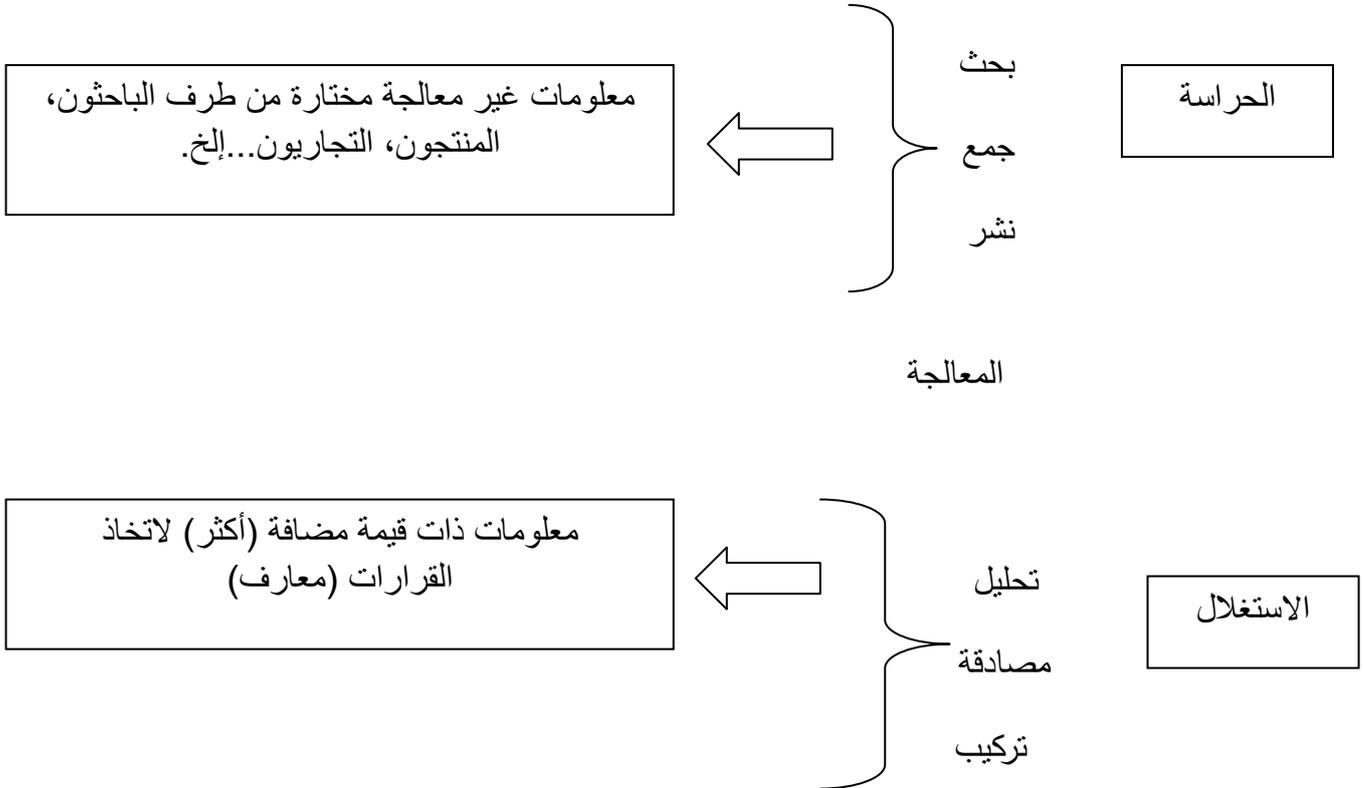
المطلب الثاني : مراحل الذكاء الاقتصادي

استنادا لمفاهيم الذكاء الاقتصادي فان هذا الأخير يمثل مجموعة من المراحل المتعاقبة من اجل إنتاج المعرفة لصالح متخذ القرار و قد وصفها كل من Levert et Guilhon في كتابهما "الذكاء الاقتصادي و اقتصاد المعرفة" بأنها سيرورة لخلق المعرفة حيث أن هاته السيرورة عرفها (Marcon & Moinet, 2006, p. 62) "بأنها مجموعة

الحلقات التي تسمح بتحويل المعلومة إلى معرفة مفيدة لاتخاذ القرار و تنفيذه، تعريف أو تحديد الحاجات من المعلومات، ترجمتها إلى ذكاء، تخطيط عملية البحث عن المعلومات، جمع المعلومات، معالجة المعلومات، تحليل و بث المعلومات".

أما (Jakobiak, 2004, p. 99) فكان تصوره لسيرورة الذكاء الإقتصادي أنها تمر من خلال شبكتين، الأولى تقوم على البحث، الجمع و النشر بالاعتماد على نظم معلومات متطورة، و أفراد ذوي مهارات فريدة من مراقبون، ملاحظون و مختصون في المعلومات الوثائقية. أما الشبكة الثانية فتقوم على التحليل، المصادقة و التركيب للمعلومات من خلال خبراء مختصون في ذلك، بالاعتماد على النظم الخبيرة في المعلومات. مع العلم انه توجد مرحلة معالجة المعلومات، و هذه الأخيرة تقع بين الشبكة الأولى و الثانية، حيث يتم معالجة المعلومات لإعطائها قيمة مضافة يستفاد منها عند الاستعمال. و تنتهي سيرورة الذكاء الإقتصادي عند Jakobiak باستعمال المعلومات المصادقة و المركبة في اتخاذ القرارات. و الشكل أدناه يوضح ذلك :

الشكل رقم (13) : مراحل الذكاء الاقتصادي حسب Jakobiak



المصدر : (Jakobiak, 2004, p. 99)

1. الزمن الأول : زمن الحراسة

و يضم العمليات التالية :

أ. **البحث** : تعد هذه المرحلة أساسية من سيورة الذكاء الإقتصادي، تعمل أولاً على معرفة الحاجات من المعلومات بشكل دائم و مستمر بما يخدم إستراتيجية المنظمة و أهدافها و بما يتلاءم مع وضعيتها في بيئتها في ظل الفرص المتاحة و التهديدات القائمة. و من ثم تحديد مجال المراقبة من خلال المراقبة الشاملة و الدائمة للمحيط، و مع التركيز على المصادر المستهدفة و ترتيبها حسب درجة أهميتها. و تتم هاته العملية من خلال الإجابة عن السؤالين:

أين هي هاته المعلومات؟ و بأي شكل و بأي وسيلة يمكن إيجادها؟ كما تجدر الإشارة أن منظمة الأعمال نفسها خاصة عندما تكون كبيرة يمكن أن تكون مصدراً للمعلومات، لأن هناك العديد من الحالات التي تتجاهل ما يفعله الآخرون ما يجعلهم يبحثون في الخارج عما هو متاح في الداخل.

ب. **الجمع** : إن تحديد الحاجات من المعلومات يكون تصوراً لمجموعة المعلومات اللازم إلتقاطها لأنه غالباً ليس المشكل عند صانع القرار و عدم وفرة المعلومة بقدر أن يكون المشكل كثرة المعلومات. لهذا يتوجب جمع المعلومات الضرورية اللازمة حسب أهميتها التي سيتم بثها لمستحقيها في المنظمة. خلال هاته المرحلة يجب معرفة كيف يتم الحصول عليها، و من يقوم بذلك.

حسب قانون نولان فإن عملية جمع المعلومات تخضع لمنطلق رامي السهام الذي لا يملك إلا سهمين و يريد إصابة ثلاث أهداف، بحيث تتم هذه العملية على أساس مفاصلة إثنين فقط من بين ثلاث معايير و المتمثلة في سرعة الحصول على المعلومة، تكلفة المعلومة و وجود المعلومة المستهدفة. وفقاً لهذا القانون يمكن الحصول على معلومات جيدة في أسرع وقت، و لكن بتكلفة أعلى، أما إذا أخذنا التكلفة بعين الإعتبار فيمكن الحصول على المعلومات بسرعة و بتكلفة منخفضة، و لكن المعلومات التي قد نحصل عليها قد لا تكون صحيحة و مقبولة، و قد تكون تكلفة التأكد من صحتها أكبر من تكلفة الحصول عليها. أما و بغرض الوصول إلى المعلومات الجيدة و على أساس التكلفة المنخفضة، فإنه سيتطلب التضحية بالوقت. (مغمولي، 2016/2015، صفحة 11)

ت. **النشر**: تسمى في مصادر أخرى البث، و يقصد بها إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب، أو تخزينها و حفظها ضمن قواعد بيانات خاصة بالمنظمة كي يتم استرجاعها لاحقاً، على أن تتاح إمكانية الوصول إليها من طرف مستخدميها، فالمعلومة التي يتم جمعها لا تجدي نفعاً ما لم تنشر في الوقت المناسب، أو جعلها متاحة في الزمان و المكان المناسبين لاستغلالها من طرف متخذي القرارات في المنظمة. و هذا ما يؤكدُه Martinet et Marti "المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئاً في حد ذاتها، و

قد تفقد أهميتها إن لم تستخدم في الوقت المناسب و من طرف الشخص المناسب، فكلما تم نشرها في الوقت المناسب للاستخدام كلما زادت قيمتها أكثر". (مغمولي، 2016/2015، صفحة 13)

إن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و تطور أجهزة و برامج الحاسوب، ساهمت بشكل كبير في عملية تخزين المعلومات و سهولة استرجاعها و إيصالها لمستخدميها من و إلى خارج المنظمة و في أوقات قصيرة جدا. إلا أنها جعلت أنظمة المنظمات و قواعد البيانات مفتوحة على العالم الخارجي مما يتطلب توفير أجهزة أمن و حماية عاليين كي لا يتم العبث بالمعلومات حتى من طرف الأشخاص ضمن المنظمة و ليس لهم حاجة لتلك المعلومات. و من أجل تسيير تلك المرحلة هذه المرحلة يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- المستلم، من يحتاج إلى هذه المعلومات، وما هي المشاريع الجارية، و من يعمل على ماذا؟
- من سيهتم بالتوزيع الداخلي لهذه المعلومات أو تخزينها المؤقت في انتظار أن تكون مفيدة؟
- من سيكون "ذاكرة" هذا التخزين؟

2. الزمن الثاني : زمن الاستغلال

بعد جمع المعلومات يجب أن تعرف المنظمة كيفية استخدامها، و إلا فستكون قد بذلت جهودا عبثا، و تكلفة أكبر دون الاستفادة منها، فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى و لا قيمة حتى يتم معالجتها و تحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة و أهمية أكثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. (مغمولي، 2016/2015، صفحة 14) و خلال هذا الزمن تتم المرحلة الوسيطة، مرحلة المعالجة و آخر ثلاث مراحل المتمثلة في الشبكة الثانية.

أ. **المعالجة** : خلال هذه المرحلة تتم خلق المعرفة عن طريق تحويل المعلومات بشكلها الخام إلى مجموعة ذات قيمة بعد التحقق من صحتها، فهي بذلك تعطي صورة واضحة لكل المعلومات و ما يؤكد (Mevel & Abgrall, 2009, p. 126) أنه خلال هاته العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصل عليها في شكلها الخام، بغرض اقتناء المناسب منها فقط، و التي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار إي قرار، فقد تعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما و قد لا تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، و لا تعطي الدلالة الكافية و المؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى و فائدة، و تضيف قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تعالج و تتحول إلى معلومات مفيدة.

ب. **التحليل و المصادقة** : أنشطة التحليل هي تلك التي تعتبر أعلى مستوى من القيمة المضافة. و تتضمن التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها و استخراج المحتوى ذو الصلة منها. التحقق من صحة المعلومات يؤدي إلى تحليلها لإعطاء قيمة مضافة للمعلومات التي تم جمعها، هذه المرحلة تجعل من الممكن إعطاء معنى للمعلومات، جلب المعرفة لتحديد المشاكل و بالتالي دعم جميع عمليات صنع القرار. ثم دمج المعلومات التي تم التحقق منها و تحليلها في ملخص واحد أو أكثر أو ما يسمى **بالتوليف**. في هذا الوقت سيتم اقتراح الإجراءات التي سيتم تنفيذها. تعد المعلومات التي تم جمعها و تحسينها مرحلة مهمة يجب أن

تجعل من الممكن العثور على المعلومات ذات الصلة التي تم التحقق منها بالفعل في أي وقت. لذلك من الضروري التفكير في إنشاء صندوق المعلومات عن طريق إنشاء جهاز لتخزين و أرشفة البيانات على وسيط تم اختياره لسعته التخزينية (الورق ، القرص المرن ، القرص المضغوط ، القرص الصلب ، قواعد البيانات...) (Deppe, p. 9)

وبعد التحليل تتم المصادقة من قبل أشخاص ذوي مهارات عالية و مختصون في المجال بأن المعلومات المختارة و الملخصات التي وضعها المحللون تتماشى مع الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، و التأكد من أن العدسة التي يتم التحقق من صحتها للمعلومات في العدسة الصحيحة.

ت. التركيب : و تترجم ايضا لكلمة التوليف تعتبر اخر مرحلة من الذكاء الاقتصادي حسب النموذج، بعد الفراغ من عمليتي التحليل و المصادقة يقوم مجموعة من الخبراء بوضع وثيقة تضم ملخص لجميع التفسيرات في عملية التحليل يحدد فيها المشكلة و يقترح توصيات لحلها و الاهداف المرجوة. بهذا يكون لها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .

المطلب الثالث : مستويات الذكاء الاقتصادي

يشمل الذكاء الاقتصادي خمس مستويات كما هو موضح في الشكل رقم (04) أولا المستوى القاعدي على مستوى المنظمة، ثانيا المستوى المتوسط متعدد المهن (فروع النشاط)، ثالثا المستوى الوطني استراتيجية متخذة بين مراكز القرار، المستوى الدولي المجمعات الكبرى المنظمات المتعددة الجنسيات، خامسا المستوى العالمي إستراتيجية تأثير الدول

الشكل رقم (14) : مستويات الذكاء الإقتصادي



المصدر : (Jakobiak, 2001, p. 13)

1. الذكاء الاقتصادي على المستوى الجزئي:

في صميم الحرب الإقتصادية العالمية فإن منظمات الأعمال هي المجال الأول لتطبيق الذكاء الاقتصادي و تقوم عملية الذكاء الاقتصادي داخل المنظمة على تقاسم المعلومات و تقييمها من قبل جميع الأعوان، و بذلك فهي عملية للبحث و التحليل و النشر و من ثم إثراء مصادر المعلومات التي تستند إلى نظام المعلومات للمنظمة. بكل اختصار كل صانع قرار يتحصل على معلومات ذات قيمة مضافة عالية تجعله يحسن عملية اتخاذ القرارات.

يلعب الذكاء الاقتصادي دورا في التفاعل بين المنظمة و بيئتها، المنظمة التي تستجيب لأدنى التغيرات في بيئتها مع الحفاظ على معلوماتها الإستراتيجية، فهي تستطيع أن تأسس استراتيجيات تمييزية معقدة بشكل متزايد للحفاظ على قدرتها التنافسية و ضمان استراتيجيتها.

2. الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي :

يظهر التاريخ أن القوى التجارية الرئيسية (اليابان ما بعد الحرب الإمبراطورية الاستعمارية البريطانية) اعتمدت دائما على نظام فعال و ناجح للذكاء الاقتصادي الذي يقوم على تقاسم و تبادل المعلومات بين الدولة والمنظمات الوطنية بسهولة لكن الدولة تحتفظ بدور حارس في المشهد الاقتصادي إذ يجب عليها حماية الأصول الاقتصادية للوطنية في إطار المنافسة الاقتصادية الدولية.

لذا يجب أن يكون الذكاء الاقتصادي سياسة عامة للنمو كما أكد عليها تقرير البعثة البريطانية للنائب Bernard في جوان 2003 والذي تم تعيينه في نفس السنة كمسؤول عالي عن الذكاء الاقتصادي إن المنظمات تتوقع من الدولة إن تدافع عن الوضعية التجارية الوطنية و أيضا أن تتدخل في تجديد المعايير و الأنظمة التي تأثر على قدرتها التنافسية، و على المنظمات التي تنظم التجارة العالمية- الإتحاد الأوروبي، منظمة التجارة العالمية...- أن تقوم بدورها من خلال التأثير الذي تقدمه الدول و الكتل الاقتصادية نفسها، عليه يلعب الذكاء الاقتصادي دورا استراتيجيا بالكامل.

و يؤكد المجلس الاقتصادي و الاجتماعي الفرنسي على دور الدولة في رفع مستوي الوعي لدى المنظمات الفرنسية خاصة الصغيرة و المتوسطة منها لمواجهة تحديات الذكاء الاقتصادي، القدرة التنافسية و الأمن و تمويل الإبداع

المطلب الرابع : وظائف الذكاء الاقتصادي

كان هناك اختلاف كبير بين المساهمات التي تحدد الوظائف المنوطة بالذكاء الاقتصادي من وظيفتين الى تسعة وظائف كما حددها Cohin و خلال هذا العنصر سيتم تحديد بعض المساهمات التي كان لها اثر في اثراء البحث الاكاديمي للذكاء الاقتصادي و وظائفه.

1. وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Martinet et Marti :

حدد الباحثان وظائف الذكاء الاقتصادي بثلاث وظائف : (Martinet & Marti, 1995, p. 15)

1. وظيفة اليقظة (Veille) او السهر (La vigilance) : من اجل الحماية من المخاطر و اقتناص الفرص، و ذلك باعتبار البيئة معقدة و متغيرة باستمرار و بسرعة كبيرة.
2. وظيفة فهم البيئة الخاصة بالمنظمة : عند فهم المنظمة لبيئتها و كيفية تغييرها و تطورها، و منه العمل على التأقلم يمكنها من تحقيق الذات و الاستمرار .
3. وظيفة المعرفة (Reconnaissance) او الاستعلام (Renseignement) : حيث يتم مراجعة و فحص اذا ما كانت النتائج صحيحة و مرضية لتحقيق الاهداف

2. وظائف الذكاء الاقتصادي حسب: Levet

يصنف الذكاء الاقتصادي الى أربعة وظائف رئيسية وهي : (العربي، 2018/2017، صفحة 43)

أ. **وظيفة السيطرة على المعارف و المهارات :** إن المعارف و المهارات تمثل راسمال المنظمة، و أن التحكم في هذه المعارف يسمح بتعزيز الابداع و تطوير الافكار، تسيير مشاريع و تحقيق منتوجات جديدة. تكون ادارة المعرفة متقنة و متحكم فيها من خلال ترميز تخزينها في قواعد و بيانات يسهل الوصول اليها لجميع الموظفين، أو تميز العمل ضمن الشبكات و التبادل بين أعضاء المنظمة المعرفة و المهارات في هذه الحالة لا تزال ضمنية.

الذكاء الاقتصادي يتدخل لتعريف هاته المعارف و المهارات بتطويرها و حمايتها. تتطلب الوظيفة الاولى للذكاء الاقتصادي تحديد و حماية المكتسبات، و هي يقظة شاملة لاثراء الموجودات الدائمة و التي تسمح بالتطوير الداخلي و الاستحواذ الخارجي.

ب. **وظيفة الكشف عن الفرص المخاطر و التهديدات :** الذكاء الاقتصادي عملية اعلامية تسمح للمنظمة باستباق الفرص و تقليص المخاطر و التهديدات في ظل عدم يقين البيئة الخارجية. و تشمل الفرص كل ما يمكن أن يعزز رصيد معارفها، و هم ثلاثة :

- الفرص لاكتساب المعارف الجديدة، التكنولوجيا الجديدة لتعزيز قدرات المنظمة على الإبداع.
- الفرص المتعلقة بالشركاء الجدد القادرين على تطوير الاداء (المنافسين الموردين، الزبائن، هيئات البحث، مراكز التكوين)
- الفرص المتعلقة بالاسواق الجديدة أو الناشئة أو المحتملة : يتطلبون اجراءات علمية و إستباقية.

أما المخاطر و التهديدات متعددة داخلية و خارجية. و بالنسبة للمنظمة المخاطر و التهديدات الداخلية غالبا ما يتم التقليل من قيمتها و قد تتسبب في أضرار واسعة النطاق.

ترتبط هذه المخاطر مباشرة بالإدارة الداخلية و تتعلق بشكل أساسي بحماية المعلومات :

- **مخاطر الاستيلاء :** و تتمثل في خطر الإفصاح عن مهارات المنظمة في الخارج من خلال الوثائق الداخلية.
- **مخاطر التسفيه :** عندما لا تستفيد المهارات السرية للمنظمة من عملية مرور منظمة للمعلومات.
- **مخاطر الوهم :** عندما تخطأ المنظمة تماما باعتمادها على مهارة خارجية أو عن طريق شراء المعرفة الخارجية

ترتبط المخاطر و التهديدات الخارجية بشكل رئيسي بالتحكم في المعلومات المفتوحة و المغلقة. يقترح Levet تصنيفا موجزا لهذه التهديدات :

- **تهديدات المنتجات :** قرصنة البراءات، التزوير.

- تهديدات على مواقع المنظمة : الاقتحام و التنصت و القرصنة.
 - تهديدات البيئة المباشرة للمنظمة : الضغط، مقاطعة المستهلكين، الفساد.
 - التهديدات التنظيمية المتعلقة بالثغرات القانونية : التهرب الضريبي.
 - تهديدات للأشخاص : الإغراء بترك العمل، التلاعب، زعزعة الإستقرار.
- ت. وظيفة التنسيق بين الأعوان و النشاطات : هذه الوظيفة تعتبر قلب الذكاء الاقتصادي لأنها تسمح بالتنسيق بين مختلف النشاطات المنفردة من طرف الأعوان عن طريق التفكير الجماعي و التهيئة المشتركة. و حسب Level و Paturel هذه الطريقة الجماعية يمكن أن تمثل معنيين تكميليين :
- الأولى متعلقة بتوزيع المعرفة في مجتمع علمي او تكنولوجي، و يحقق إنتشار و توزيع للمعارف المكتسبة.
 - الثانية تتعلق بالامكانية التي لذا الفاعلين لبناء المعرفة الخبرة الجديدة، تنسيق الإستراتيجيات مع ادخال أول معنى. مع الثاني في حال التنفيذ.
- ث. تنفيذ استراتيجية التأثير : النفوذ أو التأثير أداة استراتيجية بالنسبة للمنظمات المواجهة لعولمة الأسواق فهي تنص على إجراء تدخلات هدفها التصرف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو غير مباشرة على المحيط مع نشر المعلومة تجاه المستهدف الذي نريد أن نؤثر فيه
- هذه المعلومة لها ثقلها في مصالح المنظمة المبادرة. و يعرف Level نوعان من التأثير :
- النوع الأول : يخص التفاعل بين المنظمة و شركائها، التأثير يكون عن طريق التبعية للمنظمة اتجاه الفاعلين لمحيطها للوصول للوصول إلى منابع أو المصادر.
 - النوع الثاني : يخص قدرة المنظمة على تنظيم و تسيير استراتيجيات التأثير.
- يجب على المنظمة أن تؤثر على السلطات العامة التي تريد تقنينها إذا كانت عملية التقنين المنشودة تضايق منافسيها. المعايير التي تميز هذه المهمة الأربعة للذكاء الاقتصادي هي :
- التحكم في تقنيات (حرب المعلومة).
 - تقييم المعلومة أو الزيادة في قيمتها.
 - الاستثمار في المعلومة.
 - التحكم في قنوات المعلومة.
3. وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Cohen :

قسم Cohen وظائف الذكاء الاقتصادي إلى تسعة وظائف كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) : وظائف الذكاء الاقتصادي حسب Cohen

الوظائف	
Précative (1 et 2) أكثر نشاط	الذكاء الاقتصادي
Coordinataire التنسيق	
Sécurisation الأمن	
Protection الحماية	اليقظة
Connaitre les besoins التعرف على الحاجات من المعلومات	
Animation et communication التنشيط و الاتصال	
Analytique التحليلية و التركيبية و وضع في نشاط	
Informative الإعلام	
Anticipative التوقعية	

المصدر : (Cohen, 2004, p. 108)

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الذكاء الاقتصادي يشمل على تسعة وظائف، ستة منها تعتبر كذلك وظائف اليقظة. الأمر الذي يؤكد اختلاف الذكاء الاقتصادي عن اليقظة من جهة، و من جهة أخرى يبرز أن اليقظة تمثل إحدى وظائف الذكاء الاقتصادي كما صنفها Martinet et Marti و سيتم عرضها في ما يلي: (مغمولي، 2016/2015، الصفحات 125-126)

- أ. **الوظيفة التوقعية** : عن طريق الانتباه الجيد لما يجري في بيئة المنظمة و بالتالي توقع التهديدات (المنافسة، التشريعات، تطورات السوق...) و الفرص (التحالفات المحتملة، تصور منتج جديد، التموقع في سوق خارجي...) و كشف الوضعيات الميئقضية.
- ب. **الوظيفة الإعلامية** : تعد وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي، فيما أن أساس اليقظة و الذكاء هو التزود بالمعلومات فإن هذه الوظيفة تقوم باشباع الحاجات المعلوماتية.
- ت. **الوظيفة التحليلية و التركيبية** : أي تحليل المعلومات المجمع بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة و تركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

- ث. **وظيفة التنشيط و الاتصال** : الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات الممثلة و المركبة من اجل إعطائها أكبر قيمة و استغلالها و تنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.
- ج. **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات** : من أجل تسهيل عملية البحث و ترتيب الافكار و سرعة اتخاذ القرار.
- ح. **وظيفة الحماية لليقظة و الذكاء** : متمثلة في حماية الارث العلمي للمعارف و الممتلكات التكنولوجية و الصناعية.
- خ. **وظيفة التنسيق** : تعمل على التنسيق بين الاستراتيجيات من أجل الاختيار الامثل بينهما.
- د. **وظيفة الأكثر نشاط** : فالذكاء الاقتصادي هو تحويل الانشطة للوصول إلى فائدة و قيمة أكبر للمعلومات.
- بعد كشف الستار عن وظائف الذكاء الاقتصادي و إبراز العديد من الموارد و الطرق و المهارات اللازمة المساهمة في وضع خطة للذكاء الاقتصادي أصبح جليا كيفية بناء نظام للذكاء الاقتصادي من الناحية الأكاديمية.

المبحث الثالث : الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية

سيتم من خلال هذا المبحث كيف يتم تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراج الأعراف المسؤولة عن تطبيقه، و أساليب التحليل وفق الذكاء الاقتصادي و كذا شروط فعاليته في المؤسسة الاقتصادية.

و سيتم خلال هذا المبحث توضيح الإطار التطبيقي للذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية اعوانه و أساليب تحليله و و شروط فعاليته.

المطلب الأول : أعراف الذكاء الاقتصادي

إن تبني و تطبيق أي نظام أو منهج إداري يتطلب وجود العامل البشري يمكنها من تنفيذ هاته المناهج على أحسن وجه .وإن الذكاء الاقتصادي مثلته مثل أي منهج إداري في المنظمة يتطلب هو كذلك وجود كفاءات بشرية تساهم في الاستخدام الحسن للذكاء الاقتصادي .حيث أن العامل البشري يعد أهم عنصر في العملية الإدارية وحجر أساسها ولا تكتمل إلا بوجوده بالرغم من تطور آليات جمع و تخزين و حماية المعلومات. وقد اقترح بعض الباحثين مناصب خاصة بأفراد يقومون علا تنظيم الذكاء الاقتصادي فيس المنظمة وتتمثل هذه المناصب في :

1. مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي :

يعتبر 2006: Juillet ان مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي شخص طبيعي يستفيد من تعويض عام و متعدد التخصصات من طرف المسؤول الأول .وهو المكلف بتنسيق وتنظيم نشاط أعراف اليقظة (المراقبين) و

المحللين و الشبكات من اجل المساعدة فيس اتخاذ قرار المنظمة ، توفير الحماية لها ومساهمته في الأنشطة التآثيرية للرفع من أدائها و يطلق عليه المحرك المنسق animateur-coordonateur و الذي يعبر وفقا للمؤلف مشرفا و منسقا مسئولوا عن الضمان اتساق الذكاء الاقتصادي و لتحريك الشبكات البشرية (Dhaoui, 2008, p. 289) .

2. المقررون:

هو الشخص القادر على تحديد و طرح المشكلة التي يتعين حلها من حيث شكلها أو الخطر أو التهديد الذي يوفر على المنظمة وبعارة أخرى فهو يعرف احتياجات المنظمة و تحديات و ربما المخاطر و التهديدات التي قد يواجهها. (Afolabi & Thiery, 2005, p. 04) وعادة ما يجسد المقرر في الرئيس المنظمة لأنه على دراية اكبر بأهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية

تنشأ الصعوبات التي تواجهها المقررون بشكل أساسي من تعقيد وضع اتخاذ القرار . حيث سيتعين عليهم حل و فهم المشاكل اتخاذ القرار في ظروف سيئة. لهذا تمييز حالة اتخاذ القرار حسب درجة تعقيدها ، ديناميكيتها عدم الثقة أهدافها و سياستها. (Dhaoui, 2008, p. 289)

- يرجع تعقيد حالة اتخاذ القرار من ناحية نقص المعلومات اللازمة بسبب صعوبة الحصول عليها، أو توفر معلومات غير صحيحة تمكنها أن تضل متخذ القرار .

- حالة اتخاذ القرار بطبيعتها متغيرة ذاتية، و بالتالي لها خصائص ديناميكية تلقائية (تلقائية التغير).

- إن غموض وضع القرار يعود إلى الطبيعة غير الدقيقة للأهداف. سيكون الهدف غير الدقيق كافية لعملية اتخاذ القرار لكن خلال هذه العملية يجب توضيح الهدف أو حتى تكيفه، أو تعديله لاتخاذ إجراء استراتيجي ذو صلة.

- آخر خاصية لحالة اتخاذ القرار هي أنه في كثير من الأحيان لا يستطيع المقرر التركيز على السعي لتحقيق هدف واحد، و لكن يجب أن يهتم أيضا بأهداف أخرى و التي تكون متناقضة في بعض الأحيان.

في مواجهة هذه الخصائص لحالة اتخاذ القرار، سيكون دور المقرر جعلها أكثر وضوحا من خلال تحديد مشكلة اتخاذ القرار و فهم المخاطر الكامنة فيها. ويرى بعض المؤلفون أنه يمكن التعبير عن مشكلة بشكل عام في شكل ملاحظات لبعض معالم بيئة الأعمال ليتم مراقبها أو فرضيات للتحقق منها. هذه المعلمات يمكن أن يعرفها المقرر وفي هذه الحالة تمكن التعرف بسهولة على نتيجة الملاحظة.

3. المحللون أو الخبراء :

شارك المحللون أو الخبراء في سيرورة الذكاء الاقتصادي باسترجاع المعلومات المتاحة من أعوان اليقظة (المراقبين) وتفسيرها و تحليلها و وضعها في شكل ملخصات ذات صلة مع وضع مجموعة من الاقتراحات و الحلول للمشكلة المطروحة. مما يسمح للمقرر للرؤية بوضوح لظروف اتخاذ القرار والمعرفة الكاملة بالحقائق، فهو يساهم في الرفع من الأداء و الابتكار و منع المخاطر و التهديدات و حماية المنظمة. و حسب (Dhaoui, 2008, p. 290) يتمثل دور المحللين في تزويد المقررين بالمعرفة ذات القيمة المضافة العالية مع اقتراح الحجج و التوصيات للعمل.

4. اليقظون

يعرف ADB5 اليقظ بأنه "اليقظ- الوثائقي الذي يغذي المقررين في المنظمة بمعلومات مختارة و معالجة من أجل تبنيهم إلى التغييرات في بيئة (التقنية و التنافسية و الاقتصادية و التنظيمية، و ما إلى ذلك المنظمة و مساعدتهم في اتخاذ قراراتهم. وبالتالي فإن اليقظون هم متخصصون في توثيق و جمع و بحث المعلومات، غالبا ما يطلق عليهم الملاحظون، لأنهم يلعبون دور جندي مراقبة، و يدققون باستمرار في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة بهدف جعلها أكثر وضوحا. [...] يرى Lesta :1994 أنه يجب أن يكون لدى متعقب المعلومات ثلاث مهارات أولا: الوصول إلى مصادر المعلومات ذات الصلة، ثانيا: اختيار المعلومات التي سيتم جمعها و أخيرا : اكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

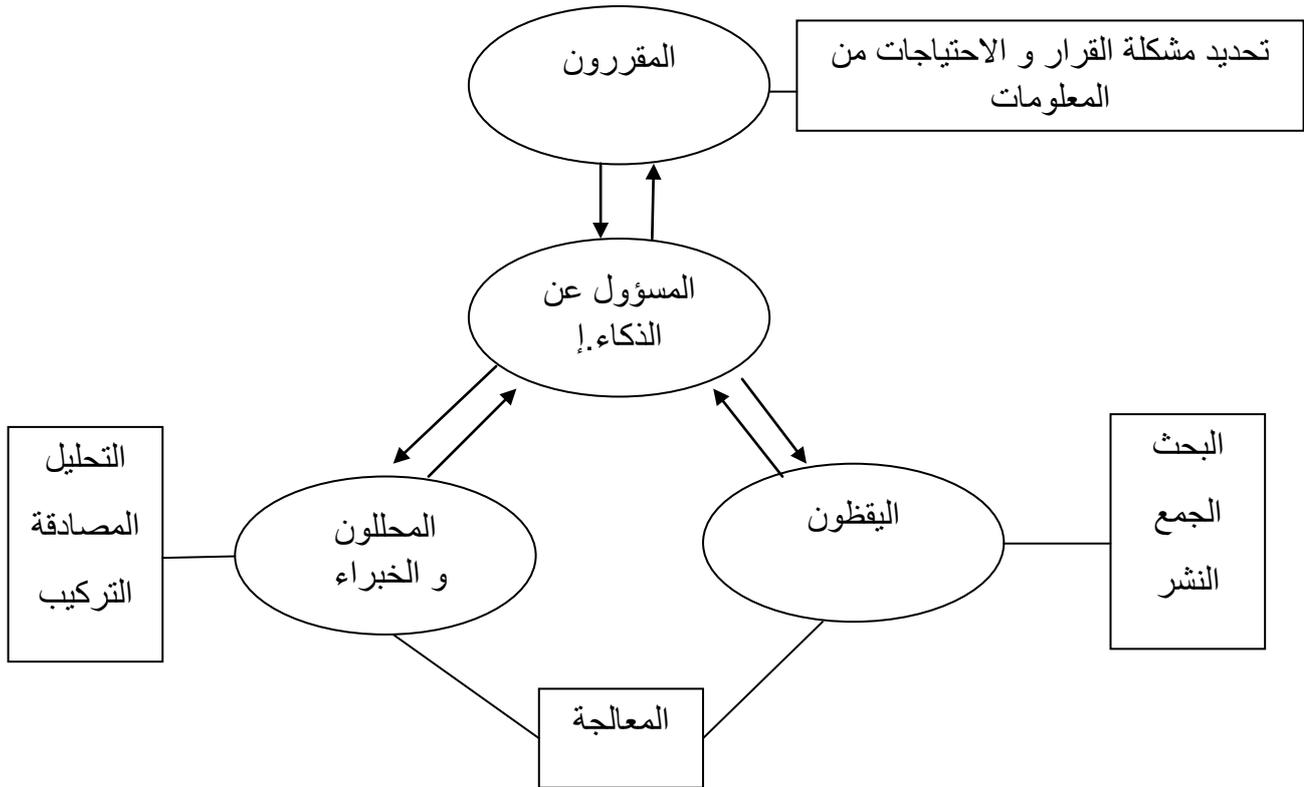
و يشير Kislin :2005 إلى أن اليقظ، بدءا من خطة بحث رسمية يجب أن يحدد أهداف البحث المعلوماتي، و بعد أن فهم مشكلة اتخاذ القرار و استوعب المعلومات المطلوبة من المقرر، و يشكك في مصادر المعلومات المختلفة التي سيختارونها من أجل جمع المعلومات و معالجتها و نشرها، كما أن اليقظ مسؤول عن إدارة نظام معلومات المنظمة في جميع الأوقات.(Dhaoui, 2008, p. 290)

يعتبر (Afolabi & Thiery, 2005, p. 04) العميل الخارجي أو الزبون أنه أحد أعوان نظام الذكاء الاقتصادي باعتبار آخر حلقة، وهو المستخدم النهائي للنظام فهو يأخذ غطاء المقرر أو غطاء اليقظ من خلال آراءه و يمكن اقتراحاته إذا أمكن لكن مع مراعاة مستوى النظام الذي يتفاعل معه. جمع و وظيفة المحللون و الخبراء إلى وظيفة اليقظون حيث حسب رأيه أن اليقظون هم من يقومون بتحليل و تفسير المعلومات بعد جمعها و تصنيفها. كما أن يستثني من الأعوان الأربعة المذكورين أنفا مهمة مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي و حسبه أن نظام الذكاء الاقتصادي يحتاج فقط إلى مقررين، الخبراء و الملاحظون. أما (Bekaddour, 2013/2014) حسب النموذج الذي وضعه فإنه لا يرى وظيفة المقرر و بالرجوع إلى التعريف بوظائف الأعوان الذي اعتماده في نموذج (مسؤول نظام الذكاء الاقتصادي، المحللون و اليقظون)

أما (Ghalamallah, 2009, pp. 51-52) فتتضمن أن الفاعلين في عملية الذكاء الاقتصادي كما تسمية الذكاء الجماعي يتمثلون في خمسة وظائف: المقررون، الخبراء، اليقظون، المحللون، الموثقون.

و الشكل أدناه رقم () يمثل العلاقة التي تربط بين أعوان الذكاء الاقتصادي و مهامهم حسب مراحلهم و تلك العلاقة قد تم ترجمتها و توضيحها في التعريف بأعوان الذكاء الاقتصادي و مراحلهم

الشكل رقم (15) : مخطط عمل أعوان الذكاء الاقتصادي



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني : أساليب التحليل في الذكاء الاقتصادي

لقد هيأت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال كافة الظروف لنمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، حيث أدى التزايد السريع في عدد الحواسيب الآلية و طرق جمع المعلومات و التحليل إلى تبني الذكاء الاقتصادي من قبل مختلف المنظمات و الهيئات عامة أو خاصة.

ومن بين المنظمات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي، نذكر نموذج فولد "Fuld"1995، يضم هذا النموذج ست أدوات و هي على التوالي : (بوريش، 2015/2014، الصفحات 49-50)

1. ملمح نوايا و قدرات المسيرين :

يسمح بالتنبؤ بقرارات و تحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم. و لإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي : أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الموالاة والقرارات السابقة.

كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المنظمة الحالي و المستقبلي من وجهة نظر التكاليف و التكنولوجيا المتاحة، الإدارة و العمليات.

2 القياس المقارن :

"هي طريقة تمارسها منظمات الأعمال الأمريكية منذ الخمسينيات. وصفها Kearns بأنها "عملية مستمرة و منهجية لتقييم المنتجات و الخدمات و الأساليب مقابل تلك الخاصة بأخطر المنافسين أو الشركاء و المنظمات المعترف بهم كقادة". (Besson & Deschamps, 2010, p. 76) من خلال تحديد معايير الأداء المتفوق لأفضل المنظمات في مجالها و محاولة تطبيق دروسهم. (Niang, 2004, p. 03) إذا كان قياس الأداء يؤكد على تحليل الدروس المستفادة من المنظمات الأخرى و تعلمها، فيجب مراعاة الثقافة التنظيمية النيل اتخاذ القرار و تحسين تخطيط و تنفيذ البرامج

و الغرض من القياس المقارن هو إعطاء رؤية إستراتيجية جديدة للمنظمة قبل تطبيق المنهجية، يجب على المنظمة معرفة أيمن القياس المقارن يتوافق مع هدفها، حيث أن هناك 5 أنواع له (Besson & Deschamps, 2010, p. 77) كما هو مبين في الجدول أدناه :

الجدول رقم (05) : أنواع القياس المقارن

النوع	التفصيل
داخلي	مقارنات مع العديد من خدمات المنظمة.
تنافسي	مقارنات مع المنافسين المباشرين.
وظيفي	مقارنات مع الخدمات الخارجية أو الإدارات.
عام	مقارنة سيرورة العمليات مع المنظمات الأخرى الأكثر إبداعا أو التي لديها عمليات مثالية
إستراتيجي	تكيف الإستراتيجيات الرابحة للمنظمات الذين تتعاون معهم المنظمة.

المصدر : (Besson & Deschamps, 2010, p. 77)

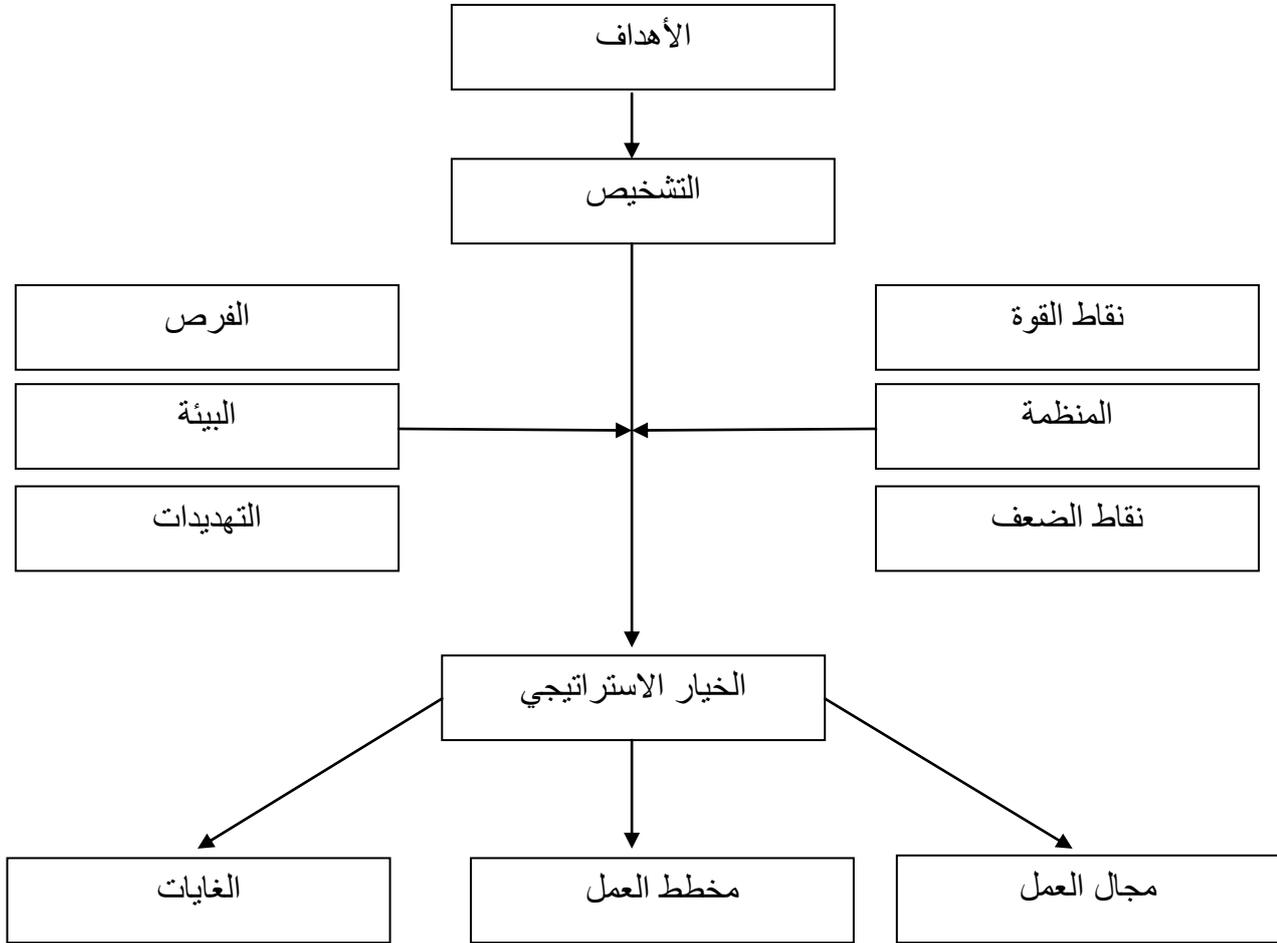
3. تحليل الإستراتيجية المستقبلية :

يستخدم تحليل SWOT لتحليل الإستراتيجية التنافسية، و هناك من يطلق عليها اسم مصفوفة SWOT يرجع معنى SWOT إلى اختصار عناصره الأربعة القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات باللغة الإنجليزية على النحو التالي: Opportunities, و Threatg, Strengths ,Weaknesses

تعمل هاته المصفوفة على تشخيص الوضع الخارجي و الداخلي فتشخيص الوضع الخارجي من خلال تحديد الفرص (خروج منافسين جدد، دخول موردين،... إلخ) التي يمكن أن تمن حقيمة مضافة للمنظمة، و تحديد التهديدات من أجل إجراءات من أجل منعها أو تجنب التأثير بها (دخول منافسين جدد، تغيير القوانين وتشريعات المنظمة.. إلخ). أما الوضع الداخلي من خلال تحديد نقاط القوة الاستغلالها بأفضل طريقة، و نقاط الضعف من أجل تحويلها إلى نقاط قوة لفائدة المنظمة.

تأخذ عملية التحليل الإستراتيجي في الاعتبار البيئة الخارجية للمنظمة و كذلك نقاط القوة و الضعف الداخلية، ثم تجميع البيانات اللازمة لتطوير الأهداف التي ستجعل من الممكن تحسين الفرص المتاحة للمنظمة. (Levicki, 1999, p. 06) كما هو موضح في الشكل رقم (08-09) :

الشكل رقم (16) : موقع أدوات تحليل SWOT في استراتيجية



المصدر : (Ghalamallah, 2009, p. 34)

4. تحليل الإستراتيجية التنافسية :

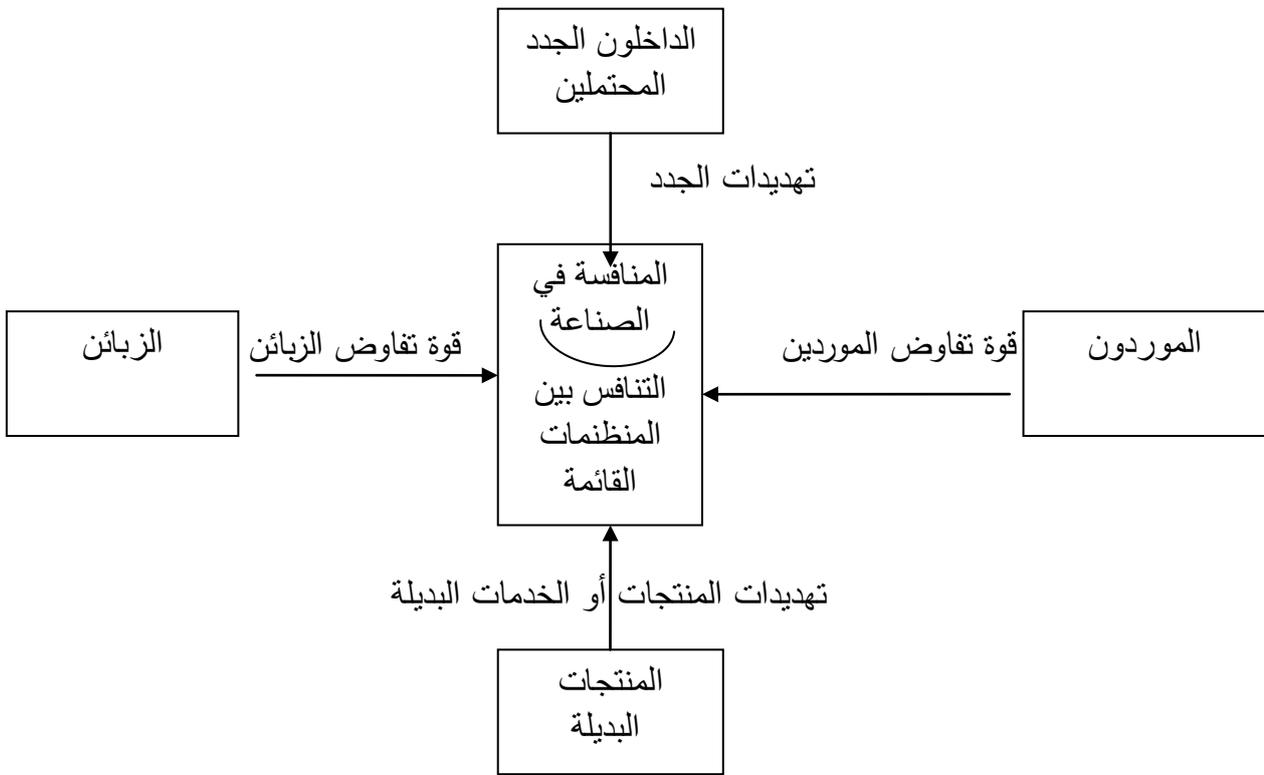
يقترح نموذج "FULD" تحليل القوى الأربع المحيطة بالمنظمة و هي اللوائح و التنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط و أخيرا الزبائن. و هناك عدة طرق تستخدم في هذا التحليل منها : نموذج القوى الخمس ل Porter ،نموذج الاستجابة للمنافسة، النماذج الرياضية، والطرق النوعية... إلخ.

حسب نموذج القوى الخمس لبورتر "Porter"، المنظمة لمتعد تعتبر أن قوى السوق هي التي تحدد نوع المنافسة و أنه على المنظمة التكيف معها. بل يتم استبدال السوق بالصناعة (القطاع)، حيث يمكن للمنظمة تعديل ظروف بيئتها (Ghalamallah، 2009) بما يخدم إستراتيجيتها. تم تقديم هذا النموذج لأول مرة في مقال نشرتها مجلة جامعة هارفرد للأعمال (Harvard Business Review) سنة 1979. وطوره الخبير الإقتصادي Porter.

يعتمد هذا النموذج على تحليل البيئية الخارجية للمنظمة، أن Porter يرى أن هناك خمس قوى كبيرة مؤثرة على المنظمة :

- المزاحمة بين المنافسين في نفس الصناعة.
- قوة التفاوض مع الموردين.
- تهديد المنتجات البديلة.
- الداخلين الجدد و المحتملين.
- قوة التفاوض مع الزبائن.

الشكل رقم (17) : القوى الخمس ل Porter



المصدر : (Bekaddour, 2013/2014, p. 14)

ويمكن توضيح القوى الخمس كما يلي :

- قوة التفاوض الزبائن : قدرة تفاوض الزبائن على شروط البيع كالسعر، خدمات ما بعد البيع، التوصيل، إلخ.
- قوة تفاوض الموردين : قدرة الموردين على فرض شروطهم في السوق.
- تهديد الداخلون الجدد المحتملين : حيث أنه كلما زاد عددهم زادت حدة المنافسة. و تعتمد شدة هذا التهديد على حواجز الدخول التي يمكن أن تكون عائقا في توافد منافسين جدد و من حواجز الدخول نجد القوانين و التشريعات.

- تهديد المنتجات أو الخدمات البديلة : المنتجات البديلة هي بديل للعرض، إذ يمكنها إما تلبية نفس الحاجة أو التأثير على الطلب. وبتحديد هذه المنتجات يجعل من الممكن البحث عن منتجات أخرى التي تحل محل المنتجات الحالية.

- شدة المنافسة داخل القطاع : تمثل تلك المنافسة بين المنظمات في نفس القطاع.

يركز النموذج على تحليل المنافسة من خلال التأكيد على المنافسة و التنافس بين المنافسين، و يتجاهل مفهوم التعاون أو التحالف، بين المنافسين. ثم لم يذكر النموذج عناصر أخرى مثيرة للاهتمام من المحتمل أن تؤثر على المنافسة مثل تهديد التكنولوجيا و السياسة و ما إلى ذلك. و أخيرا، قلل النموذج من قدرة المنظمات على الهروب إلى الحتمية القطاعية و ذلك باستخدام المهارات الأساسية التي يتعين على المنظمة اكتسابها ميزة تنافسية مستدامة يمكن الدفاع عنها. (Dhaoui, 2008, p. 179)

5. توقع إنتاج منتج جديد :

يقترح "FULD" في هذا الإطار في هذا ما يسمى ب Timelining، و يقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمنظمات و التعرف على المعلومات الناتجة و تحليلها

6. تحليل التكاليف:

يعتمد المحلل على الميزانية كأداة تحليلية و هناك العديد من الطرق و الأدوات التي تساعد في عملية تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة و المساهمة في فعالية و دقة نظام الذكاء الاقتصادي نجد منها سلسلة القيمة المضافة ل Porter، المصفوفات (B.C.G، ADL ،Mc Kinsey)، طرق الرياضيات البرمجة الخطية، الطرق الكيفية.

المطلب الثالث: شروط فعالية نظام الذكاء الاقتصادي

إنفعالية الذكاء الاقتصادي مرهون بتوفير مجموعة من الشروط، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لفعالية الذكاء الاقتصادي و يجب أيضا التأكد من مدى استجابتها لمتطلبات نظام الذكاء الاقتصادي.

1. دعم الإدارة

إن دعم الإدارة يجب أن يكون نابعة من إحساسها بضرورة الاتجاه نحو الذكاء الاقتصادي كخيار إستراتيجي جديد للتحكم في المعلومة و مقتنعة تماما بأهمية و الفائدة التي يمكن تحصيلها من نجاحه، حيث إن اقتناع الإدارة يدلل كل العقبات و يوفر الكثير لتطبيقه و نجاحه، و تكمن فوائد دعم و التزام الإدارة في :

- الزمن : توفير الوقت في تنفيذ تطبيق الذكاء الاقتصادي.

- **الجهد** : من خلال العمل على تشكيل أعوان الذكاء الاقتصادي و إقناعهم على المنهجية الجديدة للعمل.
- **الموارد** : من خلال توفير جميع الموارد الضرورية لتبني الذكاء الاقتصادي.

2. تأهيل العنصر البشري :

يعتبر العنصر البشري ركيزة الذكاء الاقتصادي في كل مرحلة من مراحله، لذا يجب تأهيلهم من جميع النواحي و إقناعه بضرورة الذكاء الاقتصادي في المنظمة. فحسب (بوخمخ و مصباح، 2010، صفحة 11) معظم المعلومات التي تستقبلها المنظمة و يتبادلها العمال فيما بينهم تكون بشكل غير رسمي، لذا من الواجب ترسيخ ثقافة الذكاء الاقتصادي في ذهنيات الموظفين و تطويرها. و للتكوين أثر كبير في مدى فاعلية الذكاء الاقتصادي و اكتساب مهارات و معارف باستمرار مع تطور نظام TIC و أنظمة الحواسيب و الرقمنة مع ضرورة إقناعهم بمشاركة المعلومات مع الآخرين. و تشجيعهم عن طريق التحفيز المادي و المعنوي.

3. البنية التحتية التنظيمية :

تعد البنية التحتية التنظيمية عاملا حاسما في فاعلية الذكاء الاقتصادي ، لذا يجب تسخير الحد الأدنى لهياكل الذكاء الاقتصادي لأنه بتطبيق الذكاء الاقتصادي يستحدث مناصب جديدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة مسؤول الذكاء الاقتصادي، المحللون، الخبراء، اليقظون، لذا يجب توفير الحد الأدنى من البنية التحتية لاستيعاب هذا التغيير.

4. شبكات الإتصال :

تعد شبكات الإتصال أهم شيء بالنسبة للذكاء الاقتصادي. فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات الداخلية و الخارجية. (بوخمخ و مصباح، 2010، صفحة 11) و توفير جميع الوسائل التي تساهم في إيصال المعلومة الورقية و الإلكترونية و تجهيز أرضية صلبة تمكنها من إيصال المعلومة في وقتها المناسب.

5. أنظمة المعلومات :

إن الذكاء الاقتصادي يتطلب نظام معلومات فعال و قادر على التحكم في المعلومات و الرقابة عليها في آن واحد. و بالتالي على المنظمة توفير نظام معلومات قادر على استقبال و تنظيم و تخزين و ترجمة المعلومات و حمايتها و سهولة استرجاعها من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات مناسبة في أزمنة مناسبة. كما يجب أيضا أن تكون على دراية تامة بجميع التطورات التي تحدث في أنظمة و تكنولوجيا المعلومات لأنها تتميز بتطور مستمر و سريع جدا خاصة و أن المنظمة في ظل خوض حرب للحصول على المعلومة و حمايتها.

في حين يؤكد (حديد و حديد، 2005، صفحة 197) على ضرورة التحلي بروح جماعية قوية بين الموظفين و التحكم في الوقت و توفير وسائل مادية و بشرية لنجاح تطبيق الذكاء الاقتصادي.

وحدد نموذج ATDIE (الجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي) خمسة مبادئ أساسية للذكاء الاقتصادي تؤدي إلى أداء مستدام. (BESSION & POSSIN, 1996, p. 15)

- التكامل مع مراعاة البيانات من منطق التوقع.
- تخطيط المنظمة على أساسا لذكاء الجماعي.
- منظمة مبنية على أنظمة و شبكات.
- مزيج من المنطق الإداري و منطق ريادة الأعمال.
- الالتصاق بمدونة قواعد السلوك / قواعد الأخلاق.

خلاصة الفصل الثاني :

ظهرت عدة مناهج إدارية تساهم في جمع و تخزين المعلومة و استغلالها إلا أنها لم تفي بمتطلبات المنظمة و كان آخرها الذكاء الاقتصادي، حيث أن الخاصية المميزة له أنه لا يتخطى الحدود الأخلاقية و الأطر القانونية بخلاف الذكاء التنافسي الذي يعتمد على الجوسسة الصناعية، إضافة إلى أنه يضيف مركبا آخر و هو ممارسة العمل الضغطي و التأثير الذي يسمح للمنظمة أن تكون فاعلة في بيئتها و ليست مجردة حارسة فقط تعتمد على ردود الأفعال.

يمكن استخلاص أن هناك اختلاف بين التعاريف الأكاديمية للذكاء الاقتصادي و التعاريف العملية له. حيث أن التعاريف الأكاديمية ركزت على الجانب الفلسفي للمفهوم و الإطار التاريخي، أما التعاريف العملية فقد ركزت على كيفية تطبيق المفهوم. و في الأخير يمكن القول أنه عبارة عن فلسفة التحكم و السيطرة على المعلومات من جمعها تخزينها و استغلالها لفائدة المنظمة و حمايتها، إضافة إلى ممارسة العمل الضغطي و التأثير من أجل جعل البيئة في خدمتها و وفق إستراتيجيتها. حيث أن تبني و تطبيق الذكاء الاقتصادي يتخذ عدة أشكال مختلفة تتبنى المنظمة أحدها بما يخدمها، إضافة إلى ذلك يتطلب أعوان أكفاء يمكنهم تطبيقها أي الذكاء الإقتصادي على أحسن وجه على وجهه، و بما يتوافق مع الشكل الذي تختاره المنظمة.

كما أنه يمكن تحقيق الذكاء الاقتصادي على مستوى المنظمة بأبعاده الثلاثة اليقظة، الحماية و التأثير.

و يمكن كذلك تحقيقه على المستوى المحلي و الدولي و الإقليمي إلا أن أبعاده تتغير بما يتناسب مع المستوى المطلوب المحلي، الدولي أو الإقليمي.

الفصل الثالث: دراسة حالة

ماء معدني سعيدة

مقدمة الفصل الثالث:

سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة ماء معدني سعيدة، المتخصصة في صناعة المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية ، حيث يعتبر هذا القطاع جذابا وذو مردودية، الأمر الذي أدى إلى كثرة المؤسسات الناشطة به، نذكر منها (لالا خديجة ، إفري...) وغيرها ، مما جعل من الظفر بحصص سوقية من أهم أهداف لتلك المؤسسات. وكل هذه الأسباب أدت إلى اشتداد المنافسة بالسوق الجزائرية فيما يتعلق بهذا القطاع، مما حتم على مؤسسة ماء معدني سعيدة تبني استراتيجيات معينة لمواجهة هذا الزخم التنافسي للحفاظ على حصتها السوقية، وبناء حصص أخرى إن أمكن.

المبحث الأول :ماهية مؤسسة ماء معدني سعيدة

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

1-أسباب اختيار ميدان الدراسة:

ثم اختيار ميدان الدراسة لسببين أساسيان هما:

- 1.1. تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة ، كنموذج لمؤسسة وطنية تعمل في قطاع إنتاج المشروبات الغازية وتعبئة المياه المعدنية المعروفة على المستوى الوطني كما أن علامتها التجارية تعتبر الثالثة عالميا ، حيث أن هذا القطاع يتميز بالمنافسة الشديدة فيه من عدة مؤسسات وطنية ، أين يكون للتسويق والابتكار فيه أهمية بالغة بين المنافسين من أجل كسب أكبر رضا من المستهلكين الحاليين والمحتملين، ومن المعروف أن أهمية الشيء تتبع من الحاجة إليه، ففي المجالات التي لا تكون فيها منافسة تذكر فإن الحاجة إلى التسويق تتناقص
- 1.2. أما السبب الثاني يعود إلى كون مؤسسة المياه المعدنية سعيدة تعد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة كبيرة بين حجم المؤسسة والابتكار، حيث وجد أن في الغالب أن معظم الابتكارات المتعلقة بالمنتجات الجديدة تأتي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولعل الأهم في هذه المؤسسات أنها أكثر قدرة على إستخدام الموارد والبراعة المحلية في إدخال المنتجات الجديدة مهما كانت بسيطة في سوق الأعمال في الدول النامية، إلا أنها في الدول المتقدمة هي الحالة المبادرة بتبني أغلب الابتكارات، وهي تنشأ بالأصل كتطبيق لمشروع أو مفهوم جديد.

2- لمحة تاريخية عن مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية

تعتبر مؤسسة ماء معدني سعيدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يتمثل نشاطها الأساسي في تعبئة المياه المعدنية سعيدة وإنتاج المشروبات الغازية والعصير بمختلف التشكيلات والأذواق ، حيث انطلقت منذ بداية سنة 1967 كمؤسسة عمومية وطنية انحصرت نشاطها في إنتاج وتوزيع الماء المعدني سعيدة الذي تشتهر به ولاية سعيدة نظرا لمكوناته الغنية بالعناصر المعدنية الطبيعية. ونتيجة للركود الاقتصادي الذي عرفته الجزائر وعجز المؤسسة عن مواصلة نشاطها قامت الحكومة بخصومتها سنة 2008 وتحولها من مؤسسة وطنية إلى شركة ذات مسؤولية محدودة، مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بسعيدة.

جدير بالذكر أنه مباشرة بعد دخول مؤسسة ماء معدني سعيدة القطاع الخاص ، تم تجهيزها بأحدث الآلات الحديثة والمتطورة تقنيا ، حيث كانت البداية بخط إنتاج واحد فقط ، وتمثل نشاطها بتعبئة المياه المعدنية سعيدة في عبوات بلاستيكية بسعة 1,5 ل بقدرة إنتاجية حوالي 01 مليون قارورة يوميا سنة 2008، وبعدها تمت إضافة خط إنتاج ثاني مكن المؤسسة من تعبئة المياه المعدنية في عبوات بأحجام مختلفة وهي:

- ماء معدني في قارورة بسعة 5 ل.

- ماء معدني في قارورة بسعة 1,5ل.

ماء معدني في قارورة بسعة 0,5 ل.

وفي أواخر سنة 2014 شهدت مؤسسة المياه المعدنية سعيدة قفزة نوعية تمثلت في توسعة المركب وإضافة خطين للإنتاج جديان ، يختصان بإنتاج المشروبات الغازية والمياه الغازية وكذا العصير بمختلف الأحجام منها المشروبات الغازية كاسيرا مختلف الأذواق ، اورونجينا عصير بمختلف الأذواق، المياه الغازية(وذلك في قارورات بلاستيكية وزجاجية التي تحمل اسم ماركات عالمية) سانتوري اليابانية، أورونجينا(بعد أن عقدت المؤسسة اتفاقيات معهما.

كما تم تزويد المركب بمخبرين علميين مزودان بأحدث التقنيات وبالكفاءات مهنية التي تتصف بالحيرة ويشغل المركب حوالي 300 عامل ، منهم 40 عامل اناث

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات على المستوى التنظيمي، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم تنظيمه واستخدامه بشكل جيد ومناسب، كما أنه يمكن أن يكون عائق وثائق خاصة بالمؤسسة.

في تحقيق أهداف المؤسسة إذا لم يستخدم بالشكل يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها وفيما يلي شرح البعض مصالح وفروع الهيكل التنظيمي:

1- المدير العام:

يعتبر المسير والموجه الأول للمؤسسة ويتميز بالأسبقية في تمثيل المؤسسة والإشراف العام عليها وهذا بالتنسيق والتشاور مختلف الدوائر والمصالح. وتتلخص أهم المهام الموكلة إليه فيما يلي:

- إصدار التعليمات والأمر بالتنفيذ.
- إقامة إجتماعات وندوات عم أمر المؤسسة.
- إبرام العقود والصفقات بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين والماليين الذين لهم صلة مباشرة بالمؤسسة.
- السكرتارية:

وهي تابعة للمدير العام وتقوم بتسجيل البريد المصادر والوارد، وطبع المراسلات الصادرة عن المدير العام.

- مصلحة التسويق

وهي غير موجودة داخل المؤسسة بل تتمثل في ملحق للمؤسسة (تمثيل تجاري) في الجزائر العاصمة.

- مصلحة الإنتاج

وهي أهم مصلحة في المؤسسة، وتشرف على عملية الإنتاج والتمويل وتتمثل مهام هذه المصلحة في:

- ضمان التنسيق والمتابعة لمراكز الإنتاج.
- التأكد من أن المنتجات المقدمة للزبون في المستوى المقبول.
- ضمان الحصول على مواد أولية ذات نوعية جيدة.

- مصلحة المالية:

وختم بالبحث عن مصادر التمويل اللازمة وتسييرها بالشكل الأمثل.

- المصلحة التجارية:

تقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتتضمن ثلاثة فروع:

- الصندوق.
- الفوترة.
- مخزون منتجات تامة.
- مصلحة الإدارة والمحاسبة: وتتضمن ثلاثة فروع:

- فرع الإدارة:

له علاقة مباشرة مع العمال حيث يهتم بالشؤون الإدارية للعمال، ويتفرع إلى:

- مكتب تسيير المستخدمين.

- مكتب الأجور.

- فرع الحاسبة

يتضمن هذا الفرع المحاسبة العامة ومحاسبة المواد والمحاسبة التحليلية، كما تستخدم المؤسسة برنامج

للإعلام الآلي في إدارة وتسجيل العمليات اليومية. ويقوم هذا الفرع بعدة مهام من بين هذه المهام نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وإيرادات.
- مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.
- السهر على تحقق الموازنات، كما أنه تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.
- السهر على دفع الديون والقروض وتغطية الزبائن
- متابعة ملفات المنازعات (الزبائن التجارية)
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبة والمالية)
- فرع الوسائل العامة: ويشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

– المصلحة التقنية:

مهمتها إصلاح التعطلات الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكيف أو التبريد الخاصة بالمخازن وتشغيل هذه الأجهزة 24 ساعة 24 ساعة، وتتفرع هذه المصلحة إلى:

– مصلحة الجودة:

تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية وتتفرع إلى فرعين أساسيان هما:

– فرع مراقبة الجودة:

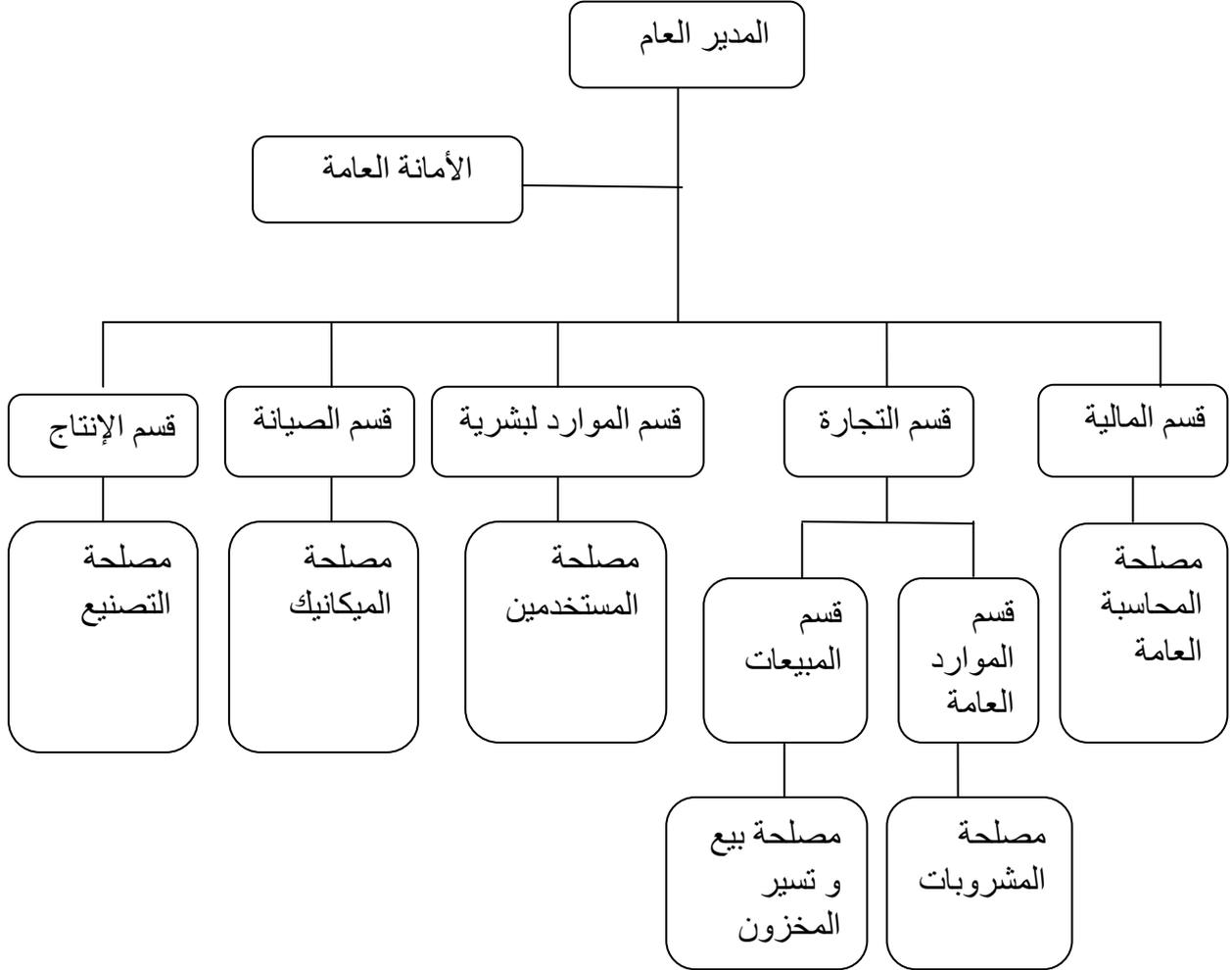
ويهتم مراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من المصنع، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة.

– فرع مراقبة النظافة

إن المنتجات التي تقدمها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وأن هذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذا تم إحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، باعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة وأحد الأهداف الاجتماعية (حماية المستهلك) التي تسعى إلى تحقيقها.

و الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي الذي تم إعداده من طرف إدارة المؤسسة.

الشكل رقم(18): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ماء معدني سعيدة.



المبحث الثاني: استخلاص نتائج الدراسة التطبيقية و تحليلها

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

انحصرت دراستنا الميدانية على استخدام أداتين للبحث وجمع المعلومات وهي:

1-الاستمارة:

تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي من خلالها يمكن توضيح دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي في تحسين أداء المؤسسة ومدى اعتمادها عليه في تطوير المؤسسة.

2- الوثائق السجلات الإدارية:

تمكن هذه الأداة على الإطلاع على تشكيلة منتجات المؤسسة وتطور الإنتاج منذ إنشائها ، إن هذه الأداة

توفر معلومات دقيقة عن نشاط المؤسسة فيما يتعلق بمبيعات المنتجات الجديدة، وهذه المعلومات ضرورية من أجل القيام بالبحث.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة ماء سعيدة بحجم عينة مكون من 40 مجيب على الاستبيان , وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " **Statistical Package for the Social Science** " بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع و يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

• التكرارات والنسب المئوية للجزء الأول (المعلومات الشخصية)

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان
- ✓ تحليل محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية للأبعاد والانحرافات المعيارية "
 - التحليل الوصفي لعبارات الأبعاد
 - ✓ اختبار فرضيات الدراسة
 - اختبار الارتباط الثنائي بيرسون
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
 - كتابة معادلة الانحدار

1- التكرارات والنسب المئوية :

أ- نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية:

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
ذكر	29	72,5%
أنثى	11	27,5%
المجموع	40	100%

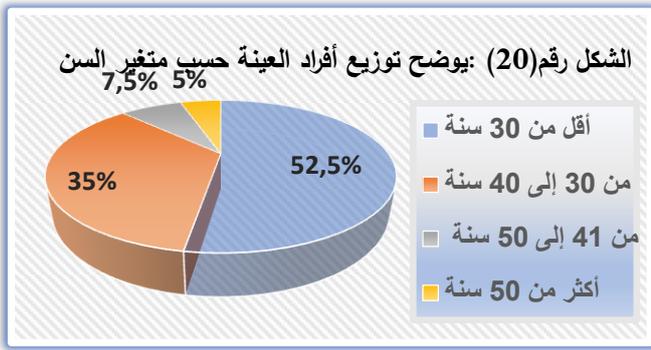
المصدر: من إعداد الطالبين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (06) أن 72,5% من المبحوثين هم ذكور بينما شكلت نسبة الإناث 27,5% من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
52,5%	21	أقل من 30 سنة
35%	14	من 30 إلى 40 سنة
07,5%	03	من 41 إلى 50 سنة
05%	02	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

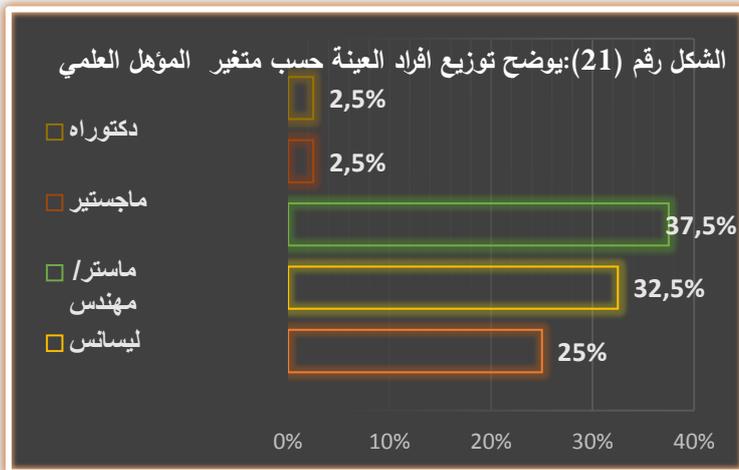


المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة لمتغير السن كانت للفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بنسبة 52,5% تلتها الفئة العمرية "من 30 إلى 40 سنة" بنسبة 35% ثم الفئة العمرية "من 41 إلى 50 سنة" بنسبة 07,5% وفي الأخير جاءت الفئة العمرية "أكثر من 50 سنة" بنسبة 05%.

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



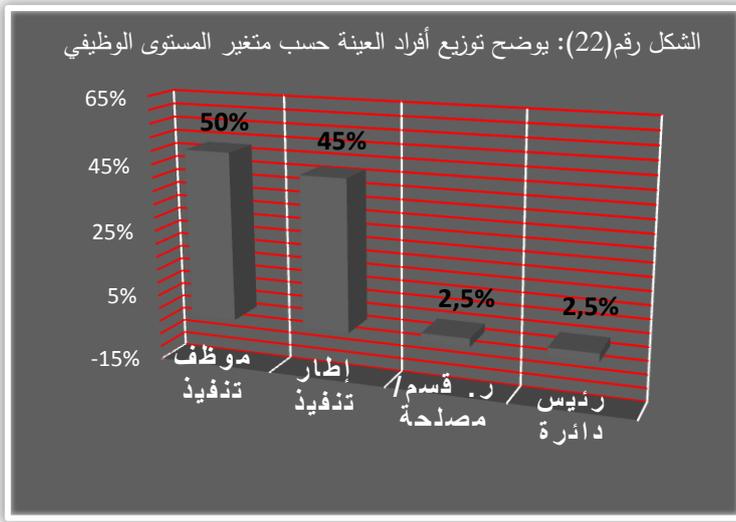
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
25%	10	مستوى ثانوي فأقل
32,5%	13	ليسانس
37,5%	15	ماستر/مهندس
02,5%	01	ماجستير
02,5%	01	دكتوراه
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن 37,5% من المبحوثين مؤهلهم العلمي ماستر/ مهندس بينما 32,5% منهم لديهم شهادة ليسانس كمؤهل علمي, في حين أن 25% منهم لديهم مؤهل علمي مستوى ثانوي فأقل, الأخير شكلت نسبة 02,5% العمال الذين يمتلكون مؤهل علمي ماجستير ودكتوراه.

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



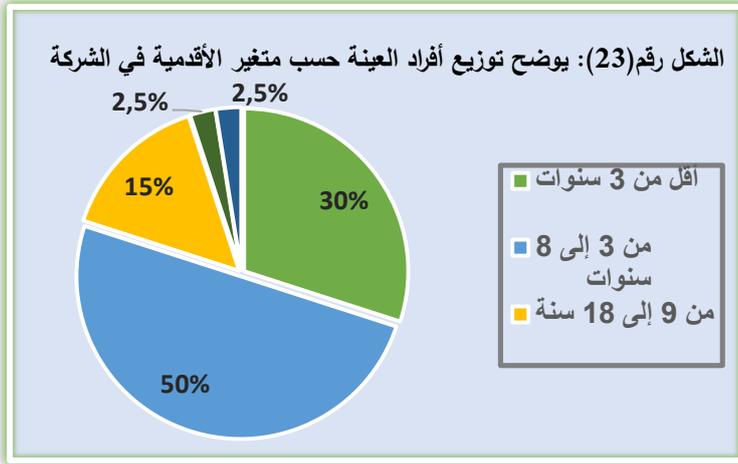
النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
50%	20	موظف تنفيذ
45%	18	إطار تنفيذ
5,02%	01	ر. قسم/مصلحة
5,02%	01	رئيس دائرة
00%	00	مدير نائب مدير
% 100	04	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن نصف العينة بنسبة 50% هم موظفون تنفيذيون في حين أن 45% هم من الإطارات التنفيذيون بينما تساوت الفئتين ر. قسم/مصلحة و رئيس دائرة بنسبة 02,5% لكليهما وبمفرد واحدة و لكل منهما. بينما لم تتضمن عينة الدراسة مدير أو نائب مدير .

أ-5- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية في الشركة:

الجدول رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في الشركة



الأقدمية في الشركة	المطلق	النسبة %
أقل من 3 سنوات	12	30%
من 3 إلى 8 سنوات	20	50%
من 9 إلى 18 سنة	06	15%
من 19 إلى 28 سنة	01	5,02%
أكثر من 28 سنة	01	5,02%
المجموع	04	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (10) بأن نصف العينة لديها أقدمية بالشركة من 3 إلى 8 سنوات بنسبة 50% بينما شكلت النسبة 30% فئة العمال الذين لديهم أقدمية بالشركة لأقل من 3 سنوات، أمل بالنسبة للعمال الذين لديهم أقدمية بالشركة من 9 إلى 18 سنة فيشكلون نسبة 15% وفي الأخير تساوت الفئتين الذين لديهم أقدمية بالشركة من 19 إلى 28 سنة و أكثر من 28 سنة بنسبة 2,5% لكل فئة.

2- ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 0,803 كما هو موضح في الجدولين (11) و (12) لمتغيرات المحورين الأول والثاني (مقياس ليكرت الخماسي) بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ويفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبانة حققت ثبات في التقديرات .

الجدول رقم(11) : يمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني

Statistiques de fiabilité	
إحصائيات الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
المعامل ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
0,803	71

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

القيمة 71 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المحورين الأول والثاني
الجدول (12) يبين إدخال جميع أفراد العينة (40) ضمن تحليل الثبات ألفا كرونباخ وبدون قيم مفقودة .

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	04	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	04	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

3- التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الشخصية) وتحليل المعامل ألفا كرونباخ ننتقل إلى تحليل بيانات محاور الدراسة المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي شمل محورين وهما:

- المحور الأول: رأس المال الفكري
 - البعد 1: رأس المال البشري
 - البعد 2: رأس المال العلاقتي
 - البعد 3: رأس المال الهيكلي
- المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي

➤ البعد 1: اليقظة الاستراتيجية

➤ البعد 2: حماية وأمن المعلومة

➤ البعد 3: سياسات التأثير

استخدمنا في هاذين المحورين مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة مع المتوسط الحسابي المرجح لكل بعد مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة.
الجدول (13) : يوضح مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه :

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الشرح
1	غير موافق بشدة	1,80 - 1,00	تعني أنني لاأوافق العبارة تماما
2	غير موافق	أكبر من 1,80 - 2,60	تعني أنني لا أوافق العبارة
3	محايد	أكبر من 2,60 - 3,40	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	أكبر من 3,40 - 4,20	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	أكبر من 4,20 - 5,00	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

المصدر :من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

3-1 التحليل الوصفي للمحور الأول المتمثل في رأس المال الفكري:

3-1-1 التحليل الوصفي للبعد الأول المتمثل في رأس المال البشري:

الجدول (14) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الأول " رأس المال البشري" مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الأول " رأس المال البشري "
,5330	الحياد	3,35	1-تصل كفاءة الموظفين إلى المستوى الأمثل الذي تتطلبه مهامهم.
,7470	الموافقة	3,43	2-تنفذ الشركة برامج تدريبية مستمرة ومتعاقبة لجميع الموظفين لترقية مهاراتهم.
,8470	الموافقة	3,53	3-تركز الشركة على الإستفادة من ذوي الخبرة وتوليهم مكانة خاصة.
,8130	الحياد	3,18	4-يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.

7000,	الموافقة	3,65	5-يمتلك الموظفون الخبرة العالية المطلوبة في مجال أعمالهم.
6080,	الموافقة	3,70	6-يمتلك موظفوا شركتنا القدرة على الإبداع وحلال مشاكل بفعالية.
8220,	الموافقة	3,88	7-يعمل موظفونا باستمرار بأفضل ما لديهم.
9330,	الموافقة	3,73	8-يتعلم الأفراد من بعضهم البعض.
8700,	الموافقة	3,75	9-تحصل الشركة على أقصى استفادة من موظفيها.
8340,	الموافقة	3,65	10-تعمل الشركة على انشاء روابط عمل بين الموظفين ذوي الخبرة العالية والجدد.
9920,	الموافقة	3,70	11-تحصل الشركة على أقصى استفادة من موظفيها عندما يتعاونون مع بعضهم البعض في شكل فرق

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (15) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الأول للمحور الأول	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
رأس المال البشري	40	3,59	0,372

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (14) و (15) :

القراءة الأولية تشير إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات , حيث جاءت العبارة رقم (07) في الترتيب الأول بمتوسط

حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,822) مما يعني أن هناك تأكيد من قبل المبحوثين على أن موظفي شركة ماء سعيدة يعملون باستمرار بأفضل ما لديهم. جاءت العبارة رقم (09) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,870) , مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على أن الشركة تستفيد من طاقات موظفيها بأقصى ما يمكن , جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0,933) وهو ما يؤكد بأن أفراد العينة يتعلمون من بعضهم البعض وهو ما يساعد في الرفع من روح المجموعة وبالتالي أداء أفضل للعمل .

- عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص عبارتين متمثلتين في وصول كفاءة الموظفين إلى المستوى الأمثل الذي تتطلبه مهامهم وأيضا بخصوص امتلاك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.
- بصفة عامة تحصل البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,59) من خلال نتائج الجدول (15) وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد ,أي أن رأس المال البشري الموجود بالشركة يتمتع بكفاءة مؤهلة تمكنه من أداء المهام المنوطة إليه بشكل مثالي كما أن تنفيذ الشركة لبرامج تدريبية لمواردها البشرية يساهم في تطوير الأداء كما انها تهتم بالعلاقات الإنسانية لموظفيها بإنشاء روابط لفرق العمل والتي من خلالها تستفيد الشركة من أقصى أدجاء ممكن.
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0,372 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3-1-2 التحليل الوصفي للبعد الثاني المتمثل في رأس المال العلاقتي:

الجدول (16) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الأول " رأس المال العلاقتي" مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الثاني " رأس المال العلاقتي"
1,023	الحياد	3,33	12-تهتم الشركة بمعرفة آراء و اقتراحات زبائننا والإصغاء لهم وحل مشاكلهم
,9310	الموافقة	3,58	13-زبائننا أوفياء لشركتنا
,7780	الموافقة	3,60	14-يشير استطلاع رأي الزبائن إلى أنهم راضون بشكل عام عن شركتنا
,8460	الحياد	2,95	15-تهتم الشركة بإنشاء قاعدة بيانات للموردين وتحديثها باستمرار
,8700	الحياد	3,25	16-تقيم شركتنا علاقات طويلة المدى بالموردين.

9250,	الموافقة	3,63	17-تساهم كل أقسام ومصالح الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن.
1,027	الموافقة	3,65	18-نحن نستفيد من رغبات واحتياجات عملائنا من خلال السعي باستمرار لجعلهم راضين.
9490,	الحياد	3,15	19-تعمل الشركة على إقامة تحالفات متنوعة(في البحث والتطوير العلمي،التصنيع،التسويق والتوزيع).
9250,	الموافقة	3,63	20-نحن على ثقة من أن زبائننا سيستمرون في التعامل معنا.
8150,	الموافقة	3,55	21-تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.
9590,	الموافقة	3,55	22-يتم إستشارة خبراء وأشخاص خارج الشركة عقد إتخاذ قرارات استراتيجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثاني للمحور الأول المتمثل في رأس المال العلاقتي والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (17) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الثاني للمحور الأول	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
رأس المال العلاقتي	40	3,44	0,477

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (16) و (17) :

أوضحت النتائج أعلاه إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الأول للمحور الأول المتمثل في رأس المال البشري جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات, حيث جاءت العبارة رقم (18) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (1,027) وهذا يعني أن هناك تأكيد للمبحوثين على استفادتهم من رغبات واحتياجات عملائهم من خلال سعيهم على جعلهم راضون بينما جاءت العبارتين رقم (17) ورقم (20) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي متكافئ (3,63) وانحراف معياري (0,925) للعبارتين, مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على مساهمة كل أقسام ومصالح الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن وأنهم على ثقة باستمرارهم في التعامل معهم .

- عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص اهتمام الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم وبإنشاء قاعدة بيانات للموردين وتحديثها باستمرار وقيام الشركة بإنشاء علاقات طويلة المدى بمورديها وإقامة تحالفات متنوعة كالبحث العلمي والتطوير والتسويق والتصنيع .
- بصفة عامة تحصل البعد الثاني للمحور الأول " رأس المال العلاقتي" على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,44) من خلال نتائج الجدول (17) وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة بشكل عام وإلى حد ما على عبارات هذا البعد والذي إقترب من إتجاه الحياد العام .
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0,477 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3-1-3 التحليل الوصفي للبعد الثالث المتمثل في رأس المال الهيكلي:

الجدول (18) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الأول " رأس المال الهيكلي" مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الثالث " رأس المال الهيكلي "
,7580	الحياد	3,20	23-نحن نعمل باستمرار على تخفيض تكاليفنا
,8830	الحياد	3,20	24-ازدادت نسبة العائد المحقق لكل موظف في الشركة خلال السنوات القليلة الماضية.
,8750	الموافقة بشدة	4,33	25-الوقت المستغرق لإتمام صفقة أو معاملة واحدة يتناقص خلال السنوات القليلة الماضية.
,8740	الموافقة	3,58	26-برنامج التوظيف في الشركة شامل، فهم حريصون على توظيف أفضل المرشحين.

,7700	الحياد	3,35	27-تهتم الشركة بالأفكار الجديدة والإبداعية وتدعمها.
,7780	الحياد	3,10	28-يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.
,8440	الحياد	3,18	29-لدى الشركة برامج تدريبية لتهيئة البديل المناسب لكل وظيفة.
,9790	الحياد	3,38	30-تسهي لأنظمة البيانات لدينا الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل
,8640	الحياد	3,15	31-تكريس الشركة مبدأ الديمقراطية في إبداء آرائنا.
,8710	الحياد	2,90	32-أنظمة وإجراءات الشركة تدعم الإبداع والابتكار.
1,042	الحياد	3,13	33-غالبا ما يستقبل المدراء الموظفين لطرح آرائهم في حل مشاكل الشركة
,9600	الموافقة	3,48	34-تشجع شركتنا الموظفين على تطوير وتوطيد العلاقات الداخلية بينهم.
,6160	الموافقة	3,68	35-نشعر بالارتياح في شركتنا.
,9110	الحياد	3,20	36-تعد ثقافة وظروف العمل في الشركة مساعدة ومريحة.

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثالث الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (19) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الثالث للمحور الأول	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
رأس المال الهيكلي	40	3,34	0,496

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (18) و (19) :

أوضحت نتائج الجدول (18) على أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثالث للمحور الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي جاءت ضمن مدى الحياد على أغلب العبارات، بينما جاءت العبارة رقم (25) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,33) وانحراف معياري (0,875) ضمن مدى الموافقة وبشدة وبتأكيد وبشدة من طرف المبحوثين على أن الوقت المستغرق لإتمام صفقة أو معاملة واحدة يتناقص خلال السنوات القليلة الماضية، كما جاءت العبارة رقم (35) ضمن مدى الموافقة في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,616) وهذا يبين شعور أفراد العينة بالارتياح بالشركة، ثم جاءت العبارة رقم (26) في الترتيب الثالث ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,874) مما يعني أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على شمولية برامج التوظيف في الشركة وأن هذه الأخيرة تختار من هم أنسب وأفضل لشغل هذه الوظائف .

- بصفة عامة تحصل البعد الثالث للمحور الأول المتمثل في رأس المال الهيكلي على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,34) من خلال نتائج الجدول (19) وهي قيمة معبرة على إتجاه الحياد بشكل عام .
- جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,496 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3-2 التحليل الوصفي للمحور الثاني المتمثل في الذكاء الاقتصادي:

3-2-1 التحليل الوصفي للبعد الأول المتمثل في اليقظة الإستراتيجية:

الجدول (20) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول للمحور الثاني " اليقظة الإستراتيجية " مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الأول " اليقظة الإستراتيجية"
,9840	الموافقة	3,58	1- تحدد الشركة الأحداث التي قد تؤثر على عملها باستمرار (دخول منتجات جديدة أو منافسين جدد، تغيير سلوك عملائك، تعديل المعايير و الأنظمة، القفزات التكنولوجية، تقاعد ومغادرة الموظفين المتعاونين).
,8070	الموافقة	3,63	2- تحدد الشركة المصادر الداخلية للمعلومات وتنظم إدارتها (المعرفة بالموظفين، الاتصالات التجارية، تقارير الخدمات، تفسير البيانات المحاسبية والمالية).
,9030	الموافقة	3,43	3- تمتلك الشركة أدوات لجمع المعلومات (مشاهدة الانترنت، الاشتراك في قواعد البيانات، المجالات المهنية، النشرات الإخبارية زيارات المعارض التجارية التقارير الرسمية المفاجئة).
,6670	الحياد	3,38	4- تبحث الشركة عن إنشاء شبكات خارجها من أجل الحصول على مصادر مفيدة ومتنوعة للمعلومات.
,8000	الحياد	3,23	5- تبحث الشركة عن المعلومات لتقدير موقعها وصورة منتجاتها وخدماتها (آراء الزبائن، الموردون المشترون على حسب السعر والجودة، الاقتباسات في المقالات الصحفية، سمعة سيئة على منتديات الانترنت، الدراسات التي أجراها مقدمي الخدمات الخارجية).
,7160	الموافقة	3,50	6- يتم جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن (وضعهم المالي، دراسة الإعلانات المشترية العامة، تحديد الفرص السوقية الجديدة، تحديد أسواق جديدة جغرافيا).
,9210	الحياد	3,35	7- تمتلك الشركة جهاز لتتبع منافسيها (العدد، المعلومات عن منتجاتهم، أنشطتهم، استراتيجياتهم، توقع الوافدين الجدد، المنتجات البديلة).
,5720	لموافقة	3,93	8- تبحث الشركة عن المعلومات والبيانات الخاصة بالموردين والشركاء (تقييم مستواهم، تحديد العروض البديلة، الوضع المالي، إستراتيجية الموردين الرئيسيين والشركاء)
,6480	الموافقة	3,70	9- تبحث الشركة عن القوانين والتشريعات الجديدة التي لها علاقة مع

النشاطات الخاصة بها			
7090,	الموافقة	3,90	10-تبقى الشركة يقظة على المواضيع التي يمكن أن تؤثر على عملها(المعايير والتنظيم،التطورات التكنولوجية، قنوات التوزيع،سلوك المستهلك و المشتري،الممولون).
7510,	الموافقة	3,48	11-تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال التعرف واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الاستراتيجية والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (21) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الأول للمحور الثاني	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
اليقظة الإستراتيجية	40	3,55	0,331

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (20) و (21) :

تشير نتائج الجدول (20) إلى أن إجابات الباحثين على عبارات البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الإستراتيجية جاءت ضمن مدى الموافقة على أغلب العبارات , حيث جاءت العبارة رقم (08) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (0,572) مما يعني تأكيد الباحثين على قيام الشركة بالبحث عن المعلومات والبيانات الخاصة بالموردين والشركاء كتقييم مستواهم، وضعهم المالي و تحديد العروض البديلة, كما جاءت العبارة رقم (10) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,709) , مما يعني تأكيد الباحثين على بقاء الشركة يقظة على المواضيع التي يمكن أن تؤثر على عملها.

- عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص بحث الشركة عن المعلومات لتقدير موقعها وصورة منتجاتها وخدماتها كالأخذ بآراء الزبائن وبخصوص امتلاكها لجهاز لتتبع منافسيها وبحثها عن إنشاء شبكات خارجها من أجل الحصول على مصادر مفيدة ومتنوعة للمعلومات.
- بصفة عامة تحصل البعد الأول للمحور الثاني المتمثل في اليقظة الإستراتيجية على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,55) من خلال نتائج الجدول (21) وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد ،أي أن اليقظة الإستراتيجية. لابد منها حتى تقلص الشركة من المخاطر التي تهددها.
- جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,331 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3-2-2 التحليل الوصفي للبعد الثاني المتمثل في اليقظة الإستراتيجية:

الجدول (22) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني للمحور الثاني " حماية وأمن المعلومات "مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الثاني " حماية وأمن المعلومات "
,7360	الحياد	2,65	12- تتعرض الشركة إلى التجسس الصناعي أو الإلكتروني،التتصت ،سرقة،تدمير أو فقد انمعلومات استراتيجة،تسريب الأسرار المهنية والبيانات الشخصية
,8880	الحياد	3,33	13-تحدد الشركة باستمرار المخاطر التي تتعرض لها المعلومات الحساسة (السرقة، التدمير،التزوير).
,7070	الحياد	3,25	14-تطلع الشركة باستمرار على التزامات حماية البيانات الخاصة بها حماية البيانات الشخصية،احترام).
,8160	الموافقة	3,50	15-تقوم الشركة باضفاء الطابع الرسمي على سياسة حماية المعلومات الحساسة في الشركة(وعي الموظفين تعيين وتدريب مديري السلامة،وضع وتوثيق القواعد الواجب احترامها،الضوابط التي يتعين القيام بها).
,7440	الحياد	3,40	16-تقوم الشركة بتحسيس الموظفين وشركائها بشأن المسائل المتعلقة بقضايا أمن المعلومات (السرقة،الردود على الاستفسارات التجارية،مخاطر الإفصاح في المعارض التجارية).
,7830	الموافقة	3,55	17-تحمي الشركة بعض المعلومات الحساسة الخاصة بموجب عقدا لتأمين

			و أو الوسائل القانونية للملكية الفكرية (براءات الاختراع والعلامات التجارية،التصاميم والنماذج والمغلفات،الخ).
,8340	الحياد	2,85	18-تدرج و شروط السرية في عقود توظيف الموظفين.
,7070	الموافقة	3,75	19-عند اختيار مقدم الخدمة(الموظف المكلف)، تفكر المؤسسة في قدرته على حماية المعلومات الخاصة بها.
,9390	الموافقة	3,70	20-تتخذ الشركة إجراءات أمنية تتكيف مع الوثائق الحساسة(قواعد التصنيف،وضع علامات الاستغلال).
,7400	الموافقة	3,63	21-توفر الشركة حماية لمقراتها من خلال : (تنظيم استقبال وحركة الزوار،الكشف ومعالجة كل عمليات اقتحام، الإجراءات الوقائية من الحرائق،حماية مصادر الطاقة،الخ).
,7840	الحياد	3,28	22-تحمي الشركة مقراتها من خلال:مركزية المفاتيح،الدخول بكلمات السر،الحراسة،أنظمة إنذار)
,6750	الموافقة	3,83	23-مستقبل وموزع المعلومات (Serveur) والحواسيب الآلية مزودة ببرامج و أجهزة أمان (مكافحة الفيروسات، برامج مكافحة التجسس،جدار الحماية الخ،تطبيق التصحيحات الأمنية)
,8760	الحياد	3,05	24-ولنا في وسائل الاتصالات (التنصت) والتبادلات عن بعد EXTRANT WIFI لمؤسستك بشكل جيد.

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (ComputeVariable) لمتغيرات البعد الثاني للمحور الثاني المتمثل في حماية وأمن المعلومات والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (23) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الثاني للمحور الثاني	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
حماية وأمن المعلومات	40	3,39	0,298

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (22) و (23) :

أوضحت نتائج الجدول (22) على أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني " حماية وأمن المعلومات "توازنت بشكل متكافئ تقريبا ضمن مدى الحياد ومدى الموافقة , حيث جاءت العبارة رقم (23) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,83) وانحراف معياري (0,675) مؤكداً على أن مستقبل وموزع المعلومات (Serveur) مزود ببرامج وأجهزة للأمن والحماية المعلوماتية من برامج لمكافحة الفيروسات وبرامج التجسس, كما جاءت العبارة رقم (19) في الترتيب الثاني ضمن نفس المدى بمتوسط حسابي (3,75) وانحراف معياري (0,707) , مما يعني تأكيد المبحوثين على أن الشركة تقوم باختيار مقدم الخدمة على أساس قدرته على حماية المعلومات الخاصة بها. وهذا من شأنه أن يثبط وصول منافسيها إلى هذه المعلومات الخاصة والهامة لأي منظومة اقتصادية كانت.

- عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص تعرض الشركة إلى التجسس والتنصت الصناعي أو الإلكتروني. وأيضاً بخصوص تحديد الشركة باستمرار للمخاطر التي تتعرض لها وقيامها بتحسين الموظفين وشركائها بشأن المسائل المتعلقة بقضايا أمن المعلومات وإدراج شروط السرية في عقود توظيف الموظفين وحماية الشركة لمقراتها من خلال (مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات السر، الحراسة، أنظمة انذار) وإلى ولوج الموظفين بشكل جيد لوسائل الاتصالات بالشركة.
- بصفة عامة تحصل البعد الثاني للمحور الثاني المتمثل في حماية وأمن المعلومات على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,39) من خلال نتائج الجدول (23) وهي قيمة معبرة على إتجاه الحياد بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد .
- جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,298 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

3-1-3 التحليل الوصفي للبعد الثالث المتمثل في سياسة التأثير :

الجدول (24) : أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث للمحور الثاني "سياسة التأثير" مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	البعد الثالث "سياسة التأثير"
,8930	الحياد	3,15	25-تستفيد الشركة من عضويتها في مجموعة مهنية(نقابة .فدرالية...)
,7840	الحياد	3,00	26-تشارك الشركة في شبكات التواصل الاجتماعي أو تنشط في مدونة خاصة بها أو عبر المواقع الالكترونية.
1,056	الحياد	3,25	27-تواصل الشركة من خلال الصحافة(الوطنية والمهنية، والمقالات، و المقابلات....)
,8410	الموافقة	3,60	28-الشركة تنظم إلى منظمة أرباب العمل (FCE،الغرفة التجارية...إلخ)
1,071	الحياد	2,93	29-تدعم الشركة أحد الأندية أو الجمعيات (رياضية،ثقافية، إجتماعية...إلخ
,8410	الموافقة	3,60	30-تشارك الشركة أو تستشار في تطوير المعايير (جودة مثلا، ...)
,7440	الحياد	3,40	31-تحدد الشركة مسبقا الشبكات من خلال عملياتها الاستخباراتية وتأثيراتها.
,7830	الموافقة	3,45	32-تشارك الشركة في اجتماعات سواء النقابات المهنية أو منظمة أرباب العمل.
,8910	الحياد	2,98	33-تشارك الشركة في التظاهرات الثقافية،الرياضية، الاجتماعية،... إلخ
,8230	الموافقة	3,70	34-تعمل الشركة بمعايير التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة.
,7910	الحياد	3,20	35-تقوم الشركة بعقد ودعم الملتقيات والندوات الوطنية والمعارض برعاية رسمية

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير والذي يجمع جميع عبارات هذا البعد والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد وجاءت النتائج في الجدول (25) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للبعد الثالث للمحور الثاني	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
سياسة التأثير	40	3,29	0,422

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

تحليل نتائج الجدولين (24) و (25) :

- القراءة الأولية تشير إلى أن إجابات المبحوثين على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير جاءت ضمن مدى الحياد على أغلب العبارات ,جاءت العبارة رقم (34)في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,823) مؤكدين على عمل الشركة بمعايير التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة بينما جاءت العبارتين رقم (28) ورقم (30)في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,841) مؤكدين على انضمام شركتهم لمنظمة أرباب العمل ومشاركة الشركة واستشارتها في تطوير المعايير كالجودة مثلا.
- عبر أفراد العينة على حيادهم بخصوص استفادة الشركة من عضويتها في مجموعة مهنية وبمشاركة الشركة في شبكات التواصل الاجتماعي ومن خلال تواصل الشركة من خلال الصحافة ودعمها لأحد الأندية أو الجمعيات وتحديد مسبق للشبكات من خلال عملياتها الاستخباراتية وتأثيراتها ومشاركتها في التظاهرات الثقافية، الرياضية، الاجتماعية و بعقدته او دعمها للملتقيات والندوات الوطنية والمعارض برعاية رسمية , بحيث لا تمتلك العينة المستهدفة لرأي يخص هذا التوجه.
 - بصفة عامة تحصل البعد الثالث للمحور الثاني المتمثل في سياسة التأثير على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة (3,29) من خلال نتائج الجدول (25) وهي قيمة معبرة على إتجاه الحياد بشكل عام من قبل المبحوثين على عبارات هذا البعد .
 - جاء الانحراف المعياري العام بقيمة 0,422 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها.

4- اختبار فرضيات الدراسة :

سنقوم بتحليل الفرضيات التالية:

ت-الفرضية الرئيسية الأولى: هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

الفرضيات الثانوية للفرضية الرئيسية الأولى :

- الفرضية الثانوية 1 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي
 - الفرضية الثانوية 2 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي
 - الفرضية الثانوية 3 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي
- ث- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري على الذكاء الاقتصادي
- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية :
- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي
 - ❖ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي
 - ❖ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال الهيكلي على الذكاء الاقتصادي
 - ❖ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي

4-أ-إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة.

سنقوم بتحليل الإرتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة إرتباط بين محاور الدراسة

4-أ-1 الفرضية الثانوية 1 : توجد علاقة إرتباط بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي

الجدول (26) : يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الأولى:

Corrélations الارتباط		
		المحور الثاني "الذكاء الاقتصادي"
البعد الأول للمحور 1 رأس المال البشري "	Corrélation de Pearson معامل إرتباطبيرسون	** 422,
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	,006
	N حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

يتضح لنا من الجدول (26) مايلي :

معامل الارتباط يساوي **0,422** وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0,006** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0,05 (5%)** إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين الذكاء الاقتصادي .

4-أ-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي.

4-أ-2 الفرضية الثانوية 2 : توجد علاقة ارتباط بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي

الجدول (27) : يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثانية:

Corrélations الارتباط		
		المحور الثاني "الذكاء الاقتصادي"
البعد الثاني للمحور 1 رأس المال العلاقتي	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	*351,
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	27,0
	N حجم العينة	40

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

يتضح لنا من الجدول (27) مايلي :

معامل الارتباط يساوي **0,351** وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف وطردي بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية **Sig** هو **0,027** وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية **0,05 (5%)** إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وبين الذكاء الاقتصادي .

4-أ-3 الفرضية الثانوية 3 : توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الهيكلية وبين الذكاء الاقتصادي

الجدول (28) : يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية الثالثة:

Corrélations الارتباط		
		المحور الثاني "الذكاء الاقتصادي"
البعد الثالث للمحور 1 رأس المال الهيكلي "	Corrélacion de Pearson معامل ارتباط بيرسون	*382,
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	15,0
	N حجم العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

يتضح لنا من الجدول (28) مايلي :

معامل الارتباط يساوي 0,382 وهو ما يعني أن هناك ارتباط ضعيف وطردني بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,015 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (5%) إذن توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين الذكاء الاقتصادي .

4-ب اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري على الذكاء الاقتصادي .

4-ب-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← رأس المال البشري (البعد الأول)

المتغير التابع ← الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي
الجدول (29): يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى
 من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
الذكاء الاقتصادي	رأس المال البشري	0,424	0,179	8,311	0,006	0,313

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 8,311 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,006 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال البشري), وتفسر النتائج أن رأس المال البشري يفسر التباين الحاصل فيالذكاء الاقتصادي بنسبة 17,9% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,179. كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0,313 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال البشري بمقدار وحدة زادالذكاء الاقتصادي بمقدار 0,313 .

إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الذكاء الاقتصادي,

4-أ-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← رأس المال العلاقتي (البعد الثاني)

المتغير التابع ← الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الفرض البديل: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الجدول (30) :يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الانحدار الغير المعيارية Beta
الذكاء الاقتصادي	رأس المال العلاقتي	0,351	0,123	5,327	0,027	0,203

المصدر :من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 5,327 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,027 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي). وتفسر النتائج أن رأس المال العلاقتي يفسر التباين الحاصل فيالذكاء الاقتصاديبنسبة 12,3% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,123. كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا ب 0,203 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال العلاقتي بمقدار وحدة زاد الذكاء الاقتصادي بمقدار 0,203 . إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي.

4-أ 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الذكاء الاقتصادي

سنقوم بتحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير المستقل ← رأس المال الهيكلية (البعد الثالث)

المتغير التابع ← الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الذكاء الاقتصادي

الفرض البديل :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على الذكاء الاقتصادي

الجدول (31) :يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي :

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R^2	قيمة F	الدلالة sig Anova	معامل الإنحدار الغير المعيارية Beta
الذكاء الاقتصادي	رأس المال الهيكلية	0,382	0,146	6,497	0,015	0,212

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 6,497 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,015 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (رأس المال الهيكلية)، وتفسر النتائج أن رأس المال الهيكلية يفسر التباين الحاصل فيالذكاء الاقتصاديبنسبة 14,6% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2) الذي جاءت قيمته ب 0,146. كما جاءت قيمة معامل الانحدار بيتا Beta ب 0,212 ذات دلالة إحصائية أي كلما زاد رأس المال الهيكلية بمقدار وحدة زاد الذكاء الاقتصادي بمقدار 0,212 . إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية على الذكاء الاقتصادي.

4-أ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي

مجتمعة على الذكاء الاقتصادي

سنقوم بتحليل الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة على المتغير التابع المتغيرات المستقلة ← رأس المال الفكري (رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلية)

المتغير التابع ← الذكاء الاقتصادي (المحور الثاني)

الفرض الصفري : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي

الفرض البديل : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي

الجدول (32): يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

من جدول الأنوفا وجدول المعاملات لخصنا النتائج في الجدول التالي :

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد R ²	قيمة F	الدلالة sig Anova
الذكاء الاقتصادي	رأس المال الفكري (رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلي)	0,564	0,318	5,591	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على SPSS

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الفرعية الرابعة أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F () البالغة 5,591 بدلالة إحصائية Sig بقيمة 0,003 أصغر من مستوى الدلالة المعنوية (0,05) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي) من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة وهي مجتمعة (رأس المال البشري + رأس المال العلاقتي + رأس المال الهيكلي), كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل جاء بنسبة 56,4% وتفسر النتائج أن رأس المال الفكري يفسر التباين الحاصل فيالذكاء الاقتصادي بنسبة 31,8% وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) الذي جاءت قيمته ب 0,318. إذن نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والذي ينص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري وهي مجتمعة على الذكاء الاقتصادي .

6-1-1 كتابة معادلة الانحدار :

استخدمنا المعاملات الغير معيارية لكتابة معادلة الانحدار وهذا من خلال جدول المعاملات :

$$Y=B+(\kappa_1 * X_1)+(\kappa_2 * X_2)+(\kappa_3 * X_3)$$

بحيث:

Y:الذكاء الاقتصادي

B:يمثل المعامل الثابت (Constant)

K_3, K_2, K_1 تمثل معاملات الانحدار الغير معيارية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري , رأس المال العلاقاتي و رأس المال الهيكلي)

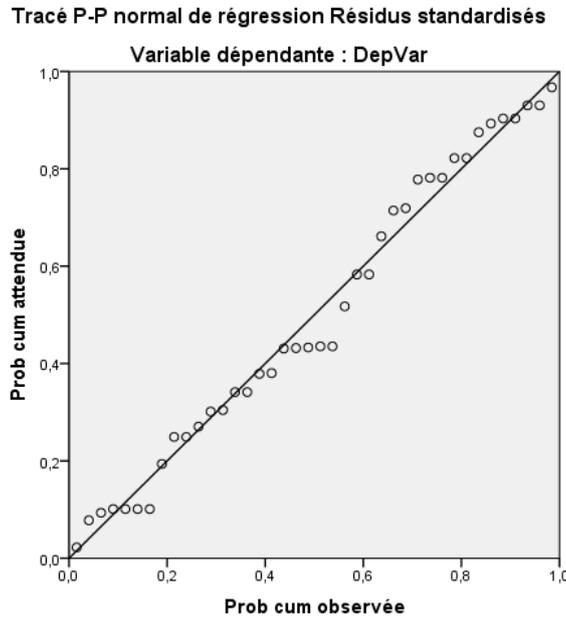
X_3, X_2, X_1 تمثل المتغيرات المستقلة (رأس المال البشري , رأس المال العلاقاتي و رأس المال الهيكلي)

إذن من خلال النتائج المحصل عليها يمكننا كتابة معادلة الانحدار على النحو التالي :

$$Y= 1,608+(0,344*X_1)+(-0,042*X_2)+(0,213*X_3)$$

المنحنى البياني أدناه يمثل التوزيع الطبيعي (Normal p plot) والذي من خلاله نلاحظ أن كل النقاط قريبة جدا من منحنى الانحدار مما يدل على أن البواقي تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهذا شرط من شروط إجراء تحليل الانحدار الخطي

الشكل (24) :التوزيع الطبيعي (Normal p plot)



خلاصة الفصل :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن استخلاصها في النقاط التالية:

- هناك موافقة من عمال شركة ماء سعيدة (العينة قصد الدراسة) على عبارات البعد الأول للمحور 1 (رأس المال البشري) وعلى عبارات البعد الثاني للمحور 1 (رأس المال العلاقتي) وعلى عبارات البعد الأول للمحور 2 (اليقظة الاستراتيجية) بمتوسط حسابي بقيمة 3,59 و 3,44 و 3,55 على التوالي .
 - عبرت العينة قصد الدراسة على الحياد على عبارات البعد الثالث للمحور 1 (رأس المال الهيكلي) وعلى عبارات البعد الثاني للمحور 2 (حماية وأمن المعلومات) وعلى عبارات البعد الثالث للمحور 2 (سياسة التأثير) بمتوسط حسابي بقيمة 3,34 و 3,39 و 3,29 على التوالي.
 - تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بنسبة 56,4% بين رأس المال الفكري وبين الذكاء الاقتصادي .
 - تشير النتائج إلى أن رأس المال الفكري يفسر التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي بنسبة 31,8% .
- جميع فرضيات الدراسة جاءت صحيحة إحصائياً

الخاتمة

الخاتمة العامة

يعتبر الذكاء الاقتصادي الوسيلة الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال من اجل مواجهة المنافسة خاصة في ظل تغيير معايير المنافسة فبعدها كانت تعتمد منظمات الأعمال على أصولها المادية، أصبحت تعتمد على مدى تحكمها في المعلومات و تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال لديها. إن هاته التطورات جعلت منظمات تبحث عن أساليب و طرق تمكنها من التكيف مع المعطيات الجديدة و تكسبها القدرة على التحكم و السيطرة على المعلومات إذ يعتبر رأس المال الفكري أحد الأساليب التي ظهرت و ساهمت في الرفع من القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال السيطرة و التحكم في المعلومات.

و في الختام، يمكن القول إن هاته الدراسة تطرقت الى الذكاء الاقتصادي باعتباره منهجا حديثا يمكن من خلاله التحكم في المعلومات كما تطرقت الدراسة أيضا إلى رأس المال الفكري احد اهم الوسائل التي تساعد منظمة الأعمال لممارسة الذكاء الاقتصادي و بناء على هذا، حاولت الدراسة إبراز مدى مساهمة رأس المال الفكري في دعم الذكاء الاقتصادي لدى المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة عينة مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية. و في مايلي سيتم إبراز النتائج المستخلصة من الدراسة و تقديم مجموعة من الاقتراحات لمنظمات الأعمال و اقتراح آفاق للدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عدة نتائج يمكن إجمالها في مايلي:

- يتشكل رأس المال البشري من خلال تآزر مكوناته الثلاثة، رأس المال البشري الذي يمثل ما يمتلكه أفراد المنظمة من الكفاءات و مهارات و قدرات و خصائص يمكن أن يقدم بها إضافة للمنظمة، و رأس المال الهيكلي و يمثل تلك المعرفة غير بشرية في المنظمة و تتمثل في البنية التحتية للمنظمة كالهيكل التنظيمي و نظام المعلومات و الثقافة التنظيمية، و رأس المال العلاقتي و الذي يتمثل في الروابط التي تربط بين المنظمة و الأطراف الخارجية (الزبائن، الموردين، الشركاء...)
- يمثل رأس المال البشري تلك الثروة المخزنة داخل الموارد البشرية لمنظمة الأعمال.
- لا يتمثل رهان منظمات الأعمال في كيفية اكتساب رأس المال الفكري، بل كيفية إدارته و تنشيطه من اجل الحصول المنظمة على أقصى استفادة منه، و اتخاذ كل الإجراءات للحفاظ عليه.
- يوجد عدة أشكال لتطبيق نظام الذكاء الاقتصادي بالنسبة لمنظمات الأعمال حسب أهداف المنظمة، إستراتيجيتها، إضافة الى ذلك يتطلب الذكاء الاقتصادي أعوان يتميزون بقدر عالي من المعرفة و المهارات و الكفاءة

- يتطلب التطبيق الناجح للذكاء الاقتصادي توفر عدة عوامل تتمثل في دعم الإدارة العليا، تأهيل العنصر البشري، البنية التحتية التنظيمية الملائمة، شبكات الاتصال و أنشطة المعلومات.
- تساهم مكونات رأس مال الفكري الثلاثة المتمثلين في، رأس مال البشري و رأس مال الهيكلية و رأس مال العلاقاتي في تبني و دم الذكاء الاقتصادي لدى مؤسسة اقتصادية محل الدراسة مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية.
- يمكن لرأس المال البشري خلق ثقافة تنظيمية داعمة، و إنشاء معلومات تسهل حصوله على المعلومات اللازمة كما يمكن أن يعمل على تشكيل روابط بين الموردين و الشركاء و إنشاء الشبكات أي أن رأس المال البشري هو أساس رأس المال الفكري و عموده.

ثانيا: الاقتراحات الدراسة

- بناء على نتائج الدراسة بجانبها النظري و التطبيقي يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات و تأتي هذه كمايلي:
- على مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية اتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ على رأس المال البشري بالتحفيز المادي و المعنوي.
- ضرورة العناية أكثر بالمعلومات من خلال تطبيق الذكاء الاقتصادي لمؤسسة سعيدة للمياه المعدنية.
- العمل على نشر ثقافة تنظيمية داعمة، و اعتماد هيكل تنظيمي مرن يتماشى و الظروف الراهنة.
- اعتماد وحدات خاصة بنظام الذكاء الاقتصادي.
- تكوين الأفراد من طرف خبراء متخصصين لكي تكون لهم القدرة على إدارة نظام الذكاء الاقتصادي و يساهمون في البحث عن مصادر المعلومات الموثوقة و معالجتها و تحليلها و تخزينها و توزيعها.

ثالثا: أفاق الدراسة

- تنتهي أي دراسة علمية بفتح أفاق لدراسات جديدة يلتزمها الباحث من خلال ما توصل إليه من النتائج النظرية أو التطبيقية
- بالنسبة لهاته الدراسة فإنها يمكن أن تفتح أفاقا مستقبلية من خلال مجموعة من المواضيع التالية:
- اطار متكامل لتبني الذكاء الاقتصادي من قبل منظمات الأعمال الجزائرية.
- دراسة استكشافية للعلاقة المتبادلة بين ادارة المعرفة و الذكاء الاقتصادي.

الملخص

تتناول هاته الدراسة إطار نظري خاص بمفهوم رأس المال الفكري و الذكاء الاقتصادي حيث نتطرق فيه الى جميع الجوانب النظرية لكلا المفهومين من اجل إزالة الغموض عنهما، و وضع تصور نظري علمي مدروس للجانب التطبيقي من الدراسة تهدف الدراسة الى تبيان مدى مساهمة رأس المال الفكري في دعم ممارسة الذكاء الاقتصادي لدى منظمات الأعمال الجزائرية مع اخذ مؤسسة مؤسدة سعيدة للمياه المعدنية كعينة لدراسة الحالة حيث يتم استهداف الإطارات العاملة و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة الذكاء الاقتصادي يجب ألا تتعدى الحدود الأخلاقية و الأطر القانونية إلى جانب ما يميزه عن باقي المفاهيم هو ممارسته لأنشطة التأثير. إن رأس المال البشري لا يكفي وحده في تبني و دعم الذكاء الاقتصادي بل يتطلب توفير رأس مال هيكلي المتمثل في الثقافة التنظيمية، هيكل التنظيمي، نظم المعلومات... الخ الممثل في رأس المال العلاقتي و أن من اجل تعظيم فائدة الذكاء الاقتصادي يتطلب تفاعل مركبات رأس المال الفكري في ما بينها.

Abstract

This study deals with a theoretical framework for the concept of intellectual capital and economic intelligence, in which we address all the theoretical aspects of both concepts in order to remove ambiguity from them, and to develop a studied scientific theoretical conception for the applied aspect of the study. The study aims to show the extent to which intellectual capital contributes to supporting the practice of The economic intelligence of the Algerian business organizations, taking a mineral water institution, happy water, as a sample for the case study, where the working tires are targeted. The study reached several results, the most important of which is that the practice of economic intelligence should not go beyond ethical limits and legal frameworks, in addition to what distinguishes it from other concepts is the practice of the influence.

Human capital alone is not sufficient to adopt and support economic intelligence, but rather requires the provision of structural capital represented in organizational culture, organizational structure, information systems...etc. represented in relational capital. In order to maximize the benefit of economic intelligence, the interaction of capital vehicles is required. Intellectual among themselves

قائمة المصادر و المراجع

- 1- Abderrahim. (2014/2015). L'intelligence économique et ses répercussions sur le controle de gestion. Tlemcen, Faculté des sciences économique; commerciales et science .
- 2- Afolabi, & Thiery. (2005). Systeme d'intelligence économique et parametres sur l'utilisateur. France.
- 3- Ansari, Roodbari,Aboosaeidi,& Nassaji. (2016).
- 4- Bekaddour. (2013/2014). Veille stratégique & intellegence économique. Tlemcen.
- 5- Besson, & Deschamps. (2010). Methodes d'analyse appliquees a l'intelligence économique. France.
- 6- BESSON, & POSSIN. (1996). Du renseignement à l'intelligence économique . France.
- 7- Billon, & Gonzàlez. (s.d.). Guide de l'intelligence économique pour les TPE / PME en cote d'Ivoire .
- 8- Bouadam, & Hammadi. (2010, Novembre 08-09). Veille stratégique et intelligence économique.
- 9- Cellie-. (s.d.). Cellie-Service d'intelligence économique de l'IAE de poitiers.
- 10- Cohen. (2004). Veille et intelligence stratégiques. Paris.
- 11- Commissariat Général du Plan, T. d. (1994, Février). Intelligence économique et stratégie des entreprises. france.
- 12- Deppe. (s.d.). Management de l'information et competitivite des organisation de la recherche d'informations à la reflection collective .
- 13- Dhaoui. (2008). Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique. France.
- 14- Diakhate. (2011, Novembre 04). veille technologique et intelligence économique en TPE. France.
- 15- Duchéneaut. (1995). Enquete sur les PME francaises : identités, contextes, chiffre . Paris.

- 16- Dufau. (2010, Juillet 6 au 7). L'intelligence économique.assemblée parlementairede la phrancophone,Dakar.
- 17- Frédérique, S. &. (2007). Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprises?
- 18- Ghalamallah. (2009). Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'intelligence économique.
- 19- Gloaguen, &. L. (2012). Le guide de l'intelligence économique . Italie.
- 20- Gorla. (2006, Novembre 02). Knowledge management et intelligence économique deux notions aux passes proches et aux future complémentaires . Toulon,france.
- 21- Habhab-Rave. (2007). Intelligence économique et performance des entreprises .
- 22- Hejase,Hejase,Tabsh,& Chalak. (2016).
- 23- Humbert. (1997). Veille stratégique, concepts et démarch de mise en ministère de l'Education National, de la recherche et de la technologie.
- 24- Huyghe. (2008). Maitres du faire croire : de la propagande à l'influence. Paris.
- 25- Ion popovici, &. M., & Malaescu. (2014). économique intelligence – theoretical and practical aspects.
- 26- Jakobiak. (2004). L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser. Paris.
- 27- Jakobiak. (2001). L'ntelligence économique en pratique comment batir son propre système d'intelligence économique . Paris.
- 28- Larivet. (2009). Intelligence Economique enquete dans 100 PME . Paris,France.
- 29- Laurence. (1998). Recherche et application d'un méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique. france.
- 30- Legendre. (2006). L'intelligence économique Guide pratique pour les PME. Paris.

- 31- Levet. (2001). Intelligence economique : mode de pensée, mode d'action. Paris.
- 32- Levicki. (1999). Stratégie en action . Paris.
- 33- Madina. (2007). Role intelligence économique et performance boursière des entreprises.
- 34- Marcon, & Moinet. (2006). L'intelligence économique. Paris.
- 35- Martinet, & Marti. (1995). L'intelligence économique : les yeux et oreille de l'entreprise. Paris.
- 36- Martinet, & Ribault. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale . Paris.
- 37- Mazlan, I. (2005). The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capita. Personnel Review , (29) (N° (4)).
- 38- Merland, & e. (2005). L'intelligence économique appliquée à la Direction des systèmes d'information Démarche et fiches Pratiques. Paris.
- 39- Mevel, & Abgrall. (2009). Management de l'information dans l'organisation.
- 40- Moinet. (2009). L'épistémologie de l'intelligence économique fece au défi de la communication.
- 41- Niang. (2004). Enjeux de l'intelligence économique.
- 42- SCIE. (2009). Guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique. Fance.
- 43- Sveiby, K. -E. (2001). Intellectual Capital , Thinking a Head Australia Accountant.
- 44- travaux du groupe présédé par henri martre,. (1994, février). Commissaireriat Général du plan.
- 45 ادفسون (2004). الاستثمار في رأس المال الفكري :التكاليف و الفوائد المحتملة .مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية.
- 46 ادم ، أ ، م (2018). دور ادارة المعرفة و الاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية .القاهرة ,مصر :المجموعة العربية للتدريب و النشر.

- 47- الجنابي .(2013). ادارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية . عمان ,الأردن :الوراق للنشر و التوزيع.
- 48- الربيعي ,ح ,و النوري ,ع .(2013), ابريل .أثر رأس المال الفكري فس تحسين الاداء الجامعي . رأس المال الفكري نحو رؤية استراتيجية جديد للاستثمار و التطوير .مسقط ,معهد الادارة العامة ,سلطنة عمان :المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 49- الزيادات ,م .ع .(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان ,الأردن :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 50- الزيادات محمد عواد .(2014). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان ,الاردن :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 51- السعيد.ه .(2008). رأس المال الفكري انطلاقة اداريو معاصرة .القاهرة ,مصر :دار السحاب.
- 52- العربي .(2017/2018). أثر الذكاء الاقتصادي على أداء المؤسسات الاقتصادية .الجزائر ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 53- العزاوي,ن ,و جواد ,ع .(2010). الوظائف الاستراتيجية فب ادارة الموارد البشرية . عمان ,الاردن : دار البازوري.
- 54- الغنبر ,مهندس .(1429-2009). أم المعلومات بلغة ميسرة .الرياض.
- 55- الغزاوي .(2014). رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية .القاهرة,مصر :المنظمة العربية للتنمية و الادارة.
- 56- الهلالي الشربيني .(2011). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .مجلة بحوث التربية النوعية .(22)
- 57- بلحاج .(2014/2015). واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .الجزائر , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 58- بوخمخ ,مصباح ,و .(2010). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية .الجزائر.
- 59- بوريش .(2014/2015). تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .الجزائر.
- 60- بيسار.ع .(2017, 01 20). دور الاستثمار في رأس المال الفكر في تحقيق الاداء المتميز لمنظمات الأعمال .المسيلة ,علوم التسيير ,الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و العلوم التسيير .
- 61- حديد ,حديد ,و .(2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة .المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات .(pp. 188-199), ورقلة-الجزائر .

- 62- حسين عجلان حسن .(2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال . عمان , الأردن :إثراء للنشر والتوزيع.
- 63- حليمي . (08 جويلية, 2009). دور اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة . الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 64- حميدوش. (18 جانفي, 2014). الذكاء الاقتصادي "فهمه و إنشائه و تأصيله و إستعماله . الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
- 65- سعد علي العنري ، احمد علي صالح .(2009). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال . الاردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 66- سعد غالب ياسين .(2007). إدارة المعرفة :المفاهيم والنظم والتقنيات . عمان ,الأردن :دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 67- شعبان و دباغي .(2015). الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في منظمات الاعمال . الجزائر .
- 68- عادل المبرجي ،احمد علي صالح .(2007). رأس المال الفكري طرق قياسه و اساليب المحافظة عليه . القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 69- عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح .(2003). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 70- عطية بل .ع .(2008). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :العلاقة والأثر .دراسة استطلاعية .
- 71- مدفوني .(2016/2017). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية . قسم علوم التسيير .
- 72- مغمولي .(2016/2015). دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر .
- 73- ميلودي & بوراوي .(2017). اليقظة الاستراتيجية ودورها في التحكم في نظام المعلومات لتحسين أداء.
- 74- نجم بن .ع .(2010). إدارة اللاملموسات -إدارة ما لا يقاس .الأردن :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 75- نجم عبود نجم .(2008). إدارة المعرفة :المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات .الأردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 76- نجمة.س ،ب .(2013). أبريل .رأس المال الفكري و دوره في تنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار و التطوير .معهد الادارة العامة ،مسقط ،سلطنة عمان.

- 77 ياسين س. غ. (2007). إدارة المعرفة : المفاهيم ، النظم ، التقنيات . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 78 يرقى حسين . (2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية . أطروحة لنيل دكتوراه ,كلية العلوم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ,جامعة الجزائر .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دكتور مولاي طاهر -سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم
التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص مالية و تجارة دولية



أخي الفاضل، أختي الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الإستبيان

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان: دور رأس المال الفكري في دعم الذكاء الإقتصادي المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سعيدة للمياه المعدنية نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

تحت إشراف دكتور:

• خراز الأخضر

من إعداد الطالبتين:

- عمارة زينب
- عزازية حنان

نرجو من سيادتكم قراءة العبارات التالية بتمعن وتحديد درجة موافقتكم عليها من واقع تجربتكم العملية في المؤسسة بوضع العلامة (X) الخانة المناسبة.

الجزء الأول: المعلومات شخصية

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الخاصة بالمؤسسة أو أفراد عينة الدراسة، فالرجاء وضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة				
الجنس	السن	المؤهل العلمي:	المستوى الوظيفي:	الأقدمية في الشركة:
<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> مستوى ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> موظف تنفيذ	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات
<input type="checkbox"/> انثى	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> إطار تنفيذ	<input type="checkbox"/> من 3 إلى 8 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> ماجستير / مهندس	<input type="checkbox"/> ر. قسم / مصلحة	<input type="checkbox"/> من 9 إلى 18 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> رئيس دائرة	<input type="checkbox"/> من 19 إلى 28 سنة
		<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> مدير نائب مدير	<input type="checkbox"/> أكثر من 28 سنة

الجزء الثاني: أبعاد ومحاور الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري

رقم	الفقرات	معايير التفضيل				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول: رأس المال البشري						
1	تصل كفاءة الموظفين إلى المستوى الأمثل الذي تتطلبه مهامهم.					
2	تنفذ الشركة برامج تدريبية مستمرة ومتعاقبة لجميع الموظفين لترقية مهاراتهم.					
3	تركز الشركة على الاستفادة من ذوي الخبرة وتوليهم مكانة خاصة.					
4	يملك الأفراد الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.					
5	يملك الموظفون الخبرة العالية المطلوبة في مجال أعمالهم.					
6	يملك موظفوا شركتنا القدرة على الإبداع وحل المشاكل بفعالية.					
7	يعمل موظفونا باستمرار بأفضل ما لديهم.					

					يتعلم الأفراد من بعضهم البعض.	8
					تحصل المنظمة على أقصى استفادة من موظفيها.	9
					تعمل الشركة على انشاء روابط عمل بين الموظفين ذوي الخبرة العالية والجدد.	10
					تحصل الشركة على أقصى استفادة من موظفيها عندما يتعاونون مع بعضهم البعض في شكل فرق	11
البعد الثاني: رأس المال العلاقتي						
					تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائننا، والإصغاء لهم وحل مشاكلهم	12
					زبائننا أوفياء لشركتنا	13
					يشير استطلاع رأي الزبائن إلى أنهم راضون بشكل عام عن شركتنا	14
					تهتم الشركة بإنشاء قاعدة بيانات للموردين وتحديثها باستمرار	15
					تقيم شركتنا علاقات طويلة المدى بالموردين.	16
					تساهم كل أقسام ومصالح الشركة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن.	17
					نحن نستفيد من رغبات واحتياجات عملائنا من خلال السعي باستمرار لجعلهم راضين.	18
					تعمل الشركة على إقامة تحالفات متنوعة(في البحث والتطوير العلمي، التصنيع، التسويق والتوزيع).	19
					نحن على ثقة من أن زبائننا سيستمرون في التعامل معنا.	20
					تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.	21
					يتم إستشارة خبراء وأشخاص خارج الشركة عقد إتخاذ قرارات استراتيجية.	22
البعد الثالث: رأس المال الهيكلي						
					نحن نعمل باستمرار على تخفيض تكاليفنا	23
					ازدادت نسبة العائد المحقق لكل موظف في الشركة خلال السنوات القليلة الماضية.	24
					الوقت المستغرق لإتمام صفقة أو معاملة واحدة يتناقص خلال السنوات القليلة الماضية.	25
					برنامج التوظيف في الشركة شامل، فهم حريصون على توظيف أفضل المرشحين.	26

					27	تهتم الشركة بالأفكار الجديدة والإبداعية وتدعمها.
					28	يملك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.
					29	لدى الشركة برامج تدريبية لتهيئة البديل المناسب لكل وظيفة.
					30	تسهيل أنظمة البيانات لدينا الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء العمل
					31	تكريس الشركة مبدأ الديمقراطية في إبداء آرائنا.
					32	أنظمة واجراءات الشركة تدعم الإبداع والابتكار.
					33	غالبا ما يستقبل المدراء الموظفين لطرح آرائهم في حل مشاكل الشركة
					34	تشجع شركتنا الموظفين على تطوير وتوطيد العلاقات الداخلية بينهم.
					35	نشعر بالارتياح في شركتنا.
					36	تعد ثقافة وظروف العمل في الشركة مساعدة ومريحة.

المحور الثاني: الذكاء الاقتصادي

معايير التفضيل					الفقرات	
موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
البعد الأول: اليقظة الاستراتيجية						
					1	تحدد الشركة الأحداث التي قد تؤثر على عملها باستمرار (دخول منتجات جديدة أو منافسين جدد، تغيير سلوك عملائك ، تعديل المعايير والأنظمة، القفزات تكنولوجية، تقاعد ومغادرة الموظفين المتعاونين).
					2	تحدد الشركة المصادر الداخلية للمعلومات وتنظم إدارتها(المعرفة بالموظفين، الاتصالات التجارية، تقارير الخدمات ، تفسير البيانات المحاسبية والمالية).

					تمتلك الشركة أدوات لجمع المعلومات (مشاهدة الانترنت، الاشتراك في قواعد البيانات، المجلات المهنية، النشرات الاخبارية زيارات المعارض التجارية التقارير الرسمية المفاجئة).	3
					تبحث الشركة عن انشاء شبكات خارجها من أجل الحصول على مصادر مفيدة ومتنوعة للمعلومات.	4
					تبحث الشركة عن المعلومات لتقدير موقعها وصورة منتجاتها وخدماتها (آراء الزبائن ، الموردون،المشتررون على حسب السعر والجودة، الاقتباسات في المقالات الصحفية، سمعة سيئة على منتديات الأنترنت ، الدراسات التي أجراها مقدمي الخدمات الخارجية).	5
					يتم جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن (وضعهم المالي، دراسة الاعلانات المشترية العامة، تحديد الفرص السوقية الجديدة، تحديد أسواق جديدة جغرافيا).	6
					تمتلك الشركة جهاز لتتبع منافيسها (العدد، المعلومات عن منتجاتهم ، أنشطتهم، استراتيجياتهم ، توقع الوافدين الجدد، المنتجات البديلة).	7
					تبحث الشركة عن المعلومات والبيانات الخاصة بالموردين والشركاء (تقييم مستواهم، تحديد العروض البديلة، الوضع المالي، استراتيجية الموردين الرئيسيين والشركاء)	8
					تبحث الشركة عن القوانين والتشريعات الجديدة التي لها علاقة مع النشاطات الخاصة بها	9
					تبقى الشركة يقظة على المواضيع التي يمكن أن تؤثر على عمليا (المعايير والتنظيم، التطورات التكنولوجية، قنوات التوزيع، سلوك المستهلك والمشتري ، الممولون).	10
					تقوم الشركة بتكوين مواردها البشرية في مجال التعرف واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة	11
حماية وأمن المعلومة						
					تتعرض الشركة إلى التجسس الصناعي أو الالكتروني ، التنصت، سرقة، تدمير أو فقدان معلومات استراتيجية، تسريب الأسرار المهنية والبيانات الشخصية.	12
					تحدد الشركة باستمرار المخاطر التي تتعرض لها المعلومات الحساسة (السرقة ، التدمير ، التزوير).	13

					14	تطلع الشركة باستمرار على التزامات حماية البيانات الخاصة بها حماية البيانات الشخصية، احترام).
					15	تقوم الشركة باضفاء الطابع الرسمي على سياسة حماية المعلومات الحساسة في الشركة (وعي الموظفين تعيين وتدريب مديري السلامة، وضع وتوثيق القواعد الواجب احترامها، الضوابط التي يتعين القيام بها).
					16	تقوم الشركة بتحسيس الموظفين وشركائها بشأن المسائل المتعلقة بقضايا أمن المعلومات (السرقه، الردود على الاستفسارات التجارية، مخاطر الإفصاح في المعارض التجارية).
					17	تحمي الشركة بعض المعلومات الحساسة الخاصة بموجب عقد التأمين وأو الوسائل القانونية للملكية الفكرية) براءات الاختراع والعلامات التجارية، التصاميم والنماذج والمغلفات، الخ).
					18	تدرجون شروط السرية في عقود توظيف الموظفين.
					19	عند اختيار مقدم الخدمة (الموظف المكلف)، تفكر المؤسسة في قدرته على حماية المعلومات الخاصة بها.

معايير التفضيل					الرقم	الفقرات
موافق تمام	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					20	تتخذ الشركة اجراءات أمنية تتكيف مع الوثائق الحساسة (قواعد التصنيف، وضع علامات الاستغلال).
					21	توفر الشركة حماية لمقراتها من خلال: (تنظيم استقبال وحركة الزوار، الكشف ومعالجة كل عمليات اقتحام، الاجراءات الوقاية من الحرائق، حماية مصادر الطاقة، الخ).
					22	تحمي الشركة مقراتها من خلال: مركزية المفاتيح، الدخول بكلمات السر، الحراسة، انظمة انذار)
					23	مستقبل وموزع المعلومات (Serveur) و الحواسيب الالية مزودة ببرامج واجهزة أمان(مكافحة الفيروسات، برامج مكافحة التجسس، جدار الحماية الخ، تطبيق التصحيحات الأمنية)

					ولنا في وسائل الاتصالات (التنصت) والتبادلات عن بعد EXTRANT WIFI لمؤسستك بشكل جيد.	24
سياسات التأثير						
					تستفيد الشركة من عضويتها في مجموعة مهنية (نقابة فدرالية...)	25
					تشارك الشركة في شبكات التواصل الاجتماعي أو تنشط في مدونة خاصة بها أو عبر المواقع الالكترونية.	26
					التواصل الشركة من خلال الصحافة(الوطنية والمهنية، والمقالات، والمقابلات....)	27
					الشركة تنظم إلى منظمة أرباب العمل (FCE، الغرفة التجارية، .. إلخ)	28
					تدعم الشركة أحد الأندية أو الجمعيات (رياضية، ثقافية، إجتماعية... إلخ	29
					تشارك الشركة أو تستشار في تطوير المعايير (جودة مثلا، ...)	30
					تحدد الشركة مسبقا الشبكات من خلال عملياتها الاستخباراتية وتأثيراتها.	31
					تشارك الشركة في اجتماعات سواءا النقابات المهنية أو منظمة أرباب العمل.	32
					تشارك الشركة في التظاهرات الثقافية، الرياضية، الاجتماعية، إلخ.....	33
					تعمل الشركة بمعايير التنمية المستدامة للحفاظ على البيئة.	34
					تقوم الشركة بعقد ودعم الملتقيات والندوات الوطنية والمعارض برعاية رسمية	35